



การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE INTERNAL CONTROL AFFECTING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
IN PRIMARY SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
DOCTOR OF PHILOSOPHY
Department of Educational Administration, Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2015
Copyright of Graduate school, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การควบคุมภายใน
ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” เสนอโดย นางเฉลียว เอี่ยมสกุล เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

54252906 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การควบคุมภายใน / พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

เฉลี่ยว เอี่ยมสกุล: การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร. 387 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ขั้นตอนการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลคือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู รวมทั้งสิ้น 300 คน สถิติวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรายด้าน ดังนี้ ด้านกิจกรรมการควบคุมด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืน ผ่านเกณฑ์ทุกรายการ

2. องค์ประกอบ พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) ค่านิยม 4) การทำงานเป็นทีม 5) การจูงใจ 6) การพัฒนาบุคลากร 7) ทักษะคน 8) การสื่อสาร และ 9) การตัดสินใจ

3. การควบคุมภายใน ในภาพรวม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม ด้านการสื่อสาร และด้านวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ที่ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

554252906 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : INTERNAL CONTROL / ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

CHALIO IUMSAKUL: THE INTERNAL CONTROL AEEECTING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN PRIMARY SCHOOL. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 387 pp.

The objectives of this research were: 1) to find the internal control in primary school, 2) to determine the components of organizational behavior in primary school, and 3) to find the internal control that affecting organizational behavior in primary school. The methodologies were divided into three steps; 1) confirmatory factor analysis of internal control in primary school, 2) exploratory factor analysis of organizational behavior in primary school, and 3) a stepwise multiple regression analysis of internal control that affecting the organizational behavior in primary school. The instruments for collecting the data were 1) an unstructured interview, 2) an opinionnaire, check list and open-end form. The sample used in this study were 100 primary schools under The Department of Basic Education Commission. The respondent were administrators, assistant administrators or the teacher responsible for internal control and teachers totaling 300 respondents. The statistical data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, confirmatory factor analysis, exploratory factor analysis, stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows:

1. The internal control in primary school, as a whole was at a high level. When considered in each aspect, there were a high level too. Those aspect were ordered from the highest to lowest arithmetic mean as control activities, risk assessment, control environment, monitoring, and information and communications respectively. For the confirmation of goodness of fit of internal control factor in primary school were passed the criteria.
2. The components of organizational behavior in primary school consists of nine components; 1) organization culture, 2) leadership, 3) values, 4) teamwork, 5) motivation, 6) human resources development, 7) attitude, 8) communication, and 9) decision making.
3. The internal control as overall, affecting organizational behavior in primary schools as a whole, and affecting the communications, the organizational culture at .01 level of significant.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ดีด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และท่านดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย และตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลสำหรับในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารและวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการประสานงานในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณคุณกิตติพล เอี่ยมสกุล ผู้เป็นสามีของผู้วิจัยซึ่งเป็นที่กำลังใจและช่วยเหลือตลอดเวลาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่กรุณาเข้าใจและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณนักศึกษابริญญาดุขฎิบัณฑิตรุ่นที่ 1 รวมถึงเพื่อนนักศึกษารุ่นที่ 9 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้เขียนมีสติปัญญาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

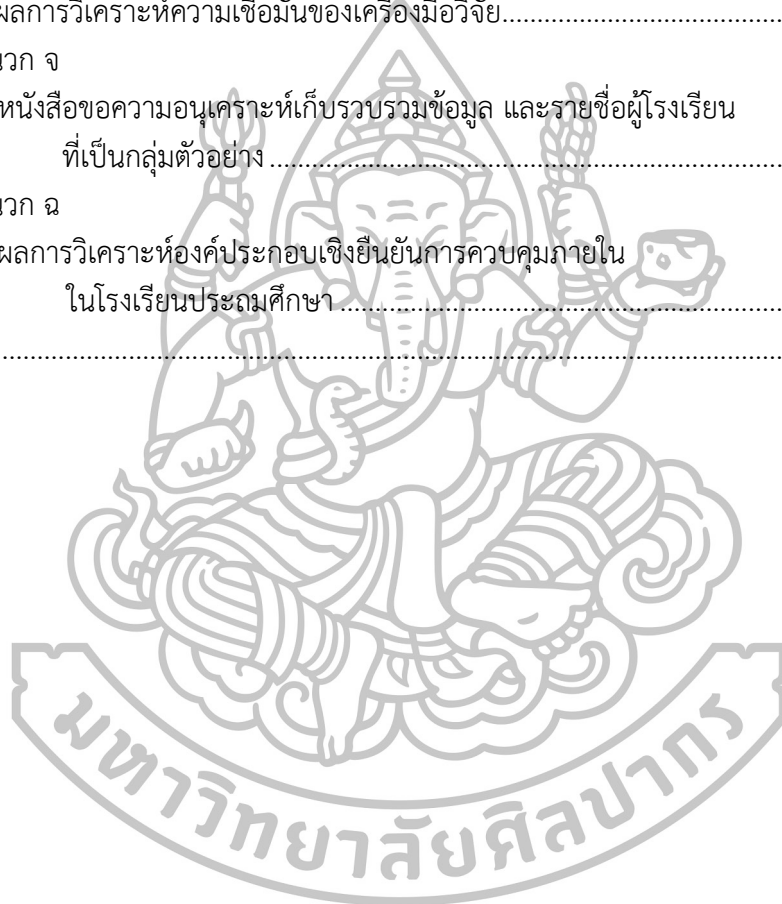
คุณค่าประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ ญาติมิตร ครอบครัวของผู้วิจัย ผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
สมมติฐานการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	30
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	32
ตอนที่ 1 การควบคุมภายใน.....	32
ตอนที่ 2 พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา.....	78
สรุป.....	172
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	174
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	174
ระเบียบวิธีวิจัย.....	178
แผนแบบการวิจัย.....	178
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	179
ตัวแปรที่ศึกษา.....	181
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	185
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	186
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	187
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	188
สรุป.....	191
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	192
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์.....	193

	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร	193
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์.....	197
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร	197
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย.....	223
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	247
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	255
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย	258
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา.....	258
	ผลการวิเคราะห์ระดับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา	258
	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	265
	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา	269
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา.....	287
5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	304
	สรุปผลการวิจัย.....	304
	อภิปรายผล.....	309
	ข้อเสนอแนะ	328
	ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	329
	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	329
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	330
	รายการอ้างอิง	331
	ภาคผนวก	348
	ภาคผนวก ก	
	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ และแบบสัมภาษณ์	349

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข	
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	353
ภาคผนวก ค	
รายชื่อโรงเรียน ที่ทดลองใช้เครื่องมือ หนังสือขอความอนุเคราะห์	
ทดลองเครื่องมือวิจัยและแบบสอบถาม	356
ภาคผนวก ง	
ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	372
ภาคผนวก จ	
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อผู้โรงเรียน	
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	377
ภาคผนวก ฉ	
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการควบคุมภายใน	
ในโรงเรียนประถมศึกษา	383
ประวัติผู้วิจัย	387



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจกลุ่ม 149
2	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล 180
3	การวิเคราะห์เอกสารการควบคุมภายใน 193
4	การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร 198
5	การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จากงานวิจัย 224
6	ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 248
7	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 256
8	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 259
9	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม 261
10	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการประเมินความเสี่ยง 260
11	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการกิจกรรมการควบคุม 262
12	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 263
13	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการติดตามและประเมินผล 264
14	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบการควบคุมภายใน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 266
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติของตัวแปร พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา 269
16	ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 276
17	ค่า KMO and Bartlett's test of shpericity 277
18	องค์ประกอบที่ 1 278
19	องค์ประกอบที่ 2 279
20	องค์ประกอบที่ 3 281
21	องค์ประกอบที่ 4 281
22	องค์ประกอบที่ 5 282

ตารางที่	หน้า
23 องค์ประกอบที่ 6	283
24 องค์ประกอบที่ 7	284
25 องค์ประกอบที่ 8	284
26 องค์ประกอบที่ 9	285
27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา.....	286
28 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สัมพันธระหว่างตัวแปร.....	288
29 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม	290
30 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร	291
31 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ	292
32 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบค่านิยม	293
33 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	294
34 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการจูงใจ	295
35 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร	296
36 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบทัศนคติ	297
37 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการสื่อสาร	298
38 ผลการวิเคราะห์การถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการตัดสินใจ	299

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	รายการเกี่ยวกับสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินของประเทศไทย	34
2	โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย.....	45
3	องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	72
4	ตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน.....	84
5	องค์ประกอบของทัศนคติเกี่ยวกับงาน.....	101
6	บุคลิกภาพพื้นฐาน 5 ลักษณะ	113
7	การตอบสนองความไม่พึงพอใจในการทำงาน.....	121
8	ลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้น ตามทฤษฎีของ มาสโลว์.....	130
9	ตารางการจัดการของเบลมและมูตัน	163
10	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	287



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	27
2 ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน	70
3 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	177
4 แผนแบบการวิจัย	178
5 การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา	302



บทที่ 1

บทนำ

การนำพาประเทศชาติให้มีความเจริญ รุ่งเรือง ทัดเทียมกับนานาประเทศในประชาคมระดับต่าง ๆ รวมถึงประชาคมโลก นั้น ทรัพยากรสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเจตนารมณ์ คือประชาชนในประเทศที่มีคุณภาพทั้งในแนวคิดส่วนบุคคลและการดำรงชีวิต การศึกษาที่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต¹ จะเป็นกระบวนการพัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพและทักษะชีวิตที่เหมาะสม ตั้งแต่ทารกในครรภ์ที่ได้รับการดูแลของมารดาที่เหมาะสม เติบโตเป็นวัยเด็กที่มีพัฒนาการทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ ความสามารถ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก จนกระทั่งเข้าสู่วัยแห่งการประกอบอาชีพ เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นประชาชนในชาติที่มีคุณภาพ เป็นพลังในการพัฒนาประเทศชาติ อย่างยั่งยืนและเป็นไปตามแนวทางที่นานาประเทศยอมรับ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข² จึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมไทย

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรทางการศึกษา ที่เป็นหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่จัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546³ มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับฐานราก ซึ่งภารกิจหลักคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวและกำหนด

¹ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74ก, (19 สิงหาคม 2542): 2.

² เรื่องเดียวกัน, 3.

³ “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 62 (6 กรกฎาคม 2546): 5.

กระบวนการวิธีในการทำงานใหม่ หลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือ “ธรรมาภิบาล” ได้ถูกนำมาใช้บูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับองค์กร ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักมีความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า⁴ นอกจากนี้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการขึ้นตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2544 โดยกำหนดแนวปฏิบัติให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้วางแผนทางการดำเนินงานของหน่วยงานจวบจน ถึงปัจจุบันเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มีวัตถุประสงค์ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้การใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน รวมถึงการคาดหวังให้มีการลดต้นทุน การดำเนินงานแก่หน่วยงาน ทั้งเพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือ ได้สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานและ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน⁵ ซึ่งการประเมินการ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว สามารถพิจารณาและสังเกตได้จากพฤติกรรมองค์กร เนื่องจาก พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาเพื่อทราบถึงพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม การบริหารงานใน องค์กรและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในของภาคราชการ เป็นกร ดำเนินงานที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ด้วยการกำหนด วัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุมและการกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ และการติดตามผลการควบคุม ภายใน ในขณะที่บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุม

⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ 2546), 31 .

⁵ กระทรวงการคลัง, แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2555, เข้าถึงได้จาก www2.cgd.go.th/uploadfile/doc/159_doc.doc

⁶ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2556), 2.

ภายในที่กำหนดขึ้น บนแนวคิดที่ว่าภาครัฐของประเทศไทยในทศวรรษนี้ ต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลไว้เป็นที่ตั้งของการบริหารทั้งหมด ภาวะเสี่ยงทั้งหลายควรได้รับการป้องกันมิให้เกิดขึ้นซ้ำได้อีก หน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่เป็นการปฏิบัติงานตามปกติในเชิงกระบวนการที่ต่อเนื่องอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ โดยจัดไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล⁷

ปัจจุบัน โรงเรียนประถมศึกษาได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของภาคราชการ 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และติดตามและประเมินผล โดยการควบคุมภายในจัดเป็นเครื่องมือด้านจัดการที่ถูกนำมาช่วยในกระบวนการกำกับ ดูแลการดำเนินกิจกรรม ในหน่วยงาน เพื่อช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้⁸ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา จำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการบริหารเสมือนกับหน่วยงานทั่วไป กล่าวคือต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารหลายประการประกอบกัน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ⁹ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด¹⁰ หากแต่ “คน” หรือบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาคือ ครูที่ต้องปฏิบัติหน้าที่หลักอันหลากหลาย ตั้งแต่การจัดการเรียนการสอนซึ่งต้องมีการเตรียมการสอน การตรวจผลงานนักเรียน การวัดและประเมินผล การส่งเสริมลักษณะนิสัย¹¹ การจัดการเรียนร่วมให้แก่เด็กที่มีลักษณะพิเศษและการรายงานผล¹² จนกระทั่งถึงการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ อาทิ เจ้าหน้าที่พัสดุ หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่โครงการอาหารกลางวัน เจ้าหน้าที่พยาบาล ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของการสนับสนุนการสอน การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัด ครูในโรงเรียนประถมศึกษา

⁷ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรุงเทพฯ: ซีเอสเอ็ม โฟร์ กราฟฟิคส์, มปป.), 1.

⁸ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, คำแนะนำ: การนำมาตราฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544), 12.

⁹ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2553), 13.

¹⁰ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 3.

¹¹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 34.

¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการใช้งานระบบสารสนเทศด้านการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ (Special Education Technology : SET) (พิการเรียนรวม), มปป., 46.

จึงต้องจัดการงานในความรับผิดชอบ และดำเนินงานบนแนวทางของมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด¹³ ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานในหน้าที่สำเร็จลงได้ด้วยดีในทุกด้าน

การขับเคลื่อนงานการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาโดยบุคลากร ในโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเจตนารมณ์และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการสร้างความตระหนัก สร้างเจตคติที่ดี ตลอดจนการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกันให้บังเกิดขึ้นในผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ส่วนการจะสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถดำเนินงานระบบควบคุมภายในจนเป็นงานปกติได้ นั้น การศึกษาข้อมูล พฤติกรรมองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการควบคุมภายใน และการเข้าใจถึงที่มาของพฤติกรรมองค์การ จะเป็นประโยชน์การดำเนินงานควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะบังเกิดประสิทธิผลในภาพรวมของการจัดการศึกษาต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

การดำเนินงานตามภารกิจหลักของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และในฐานะที่เป็นองค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องดำเนินงานตามแนวทาง ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะการดำเนินงานควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ในสถานศึกษาซึ่งจัดเป็นส่วนสำคัญที่บุคลากรในสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นการปฏิบัติงานตามปกติ¹⁴ บุคลากรในสถานศึกษาทุกคน จึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามบทบาท ตามระดับความรับผิดชอบของสถานภาพของตน ทั้งในบทบาทหน้าที่เป็นผู้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

จากการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสถานศึกษา มีข้อมูลหลายประการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน ตลอดจนประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน กล่าวคือ ผลการดำเนินการสุ่มสอบทานรายงานการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ของหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบข้อสังเกตคือ 1) ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการประเมินความเสี่ยง ทำให้มีการกำหนดระดับวัตถุประสงค์ของการควบคุม การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และการกำหนด

¹³ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน, 11.

¹⁴ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน, 1.

กิจกรรมควบคุม ไม่สอดคล้อง และหรือไม่สมเหตุสมผล 2) ในรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงควบคุมภายในขาดการประเมินผลและสรุปความเห็นที่แสดงถึงการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในแล้วเป็นไปตามตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพียงใด จึงไม่อาจทราบว่ากิจกรรมใดได้มีการควบคุมที่เพียงพอแล้ว และกิจกรรมใดยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่และจะกำหนดแผนการควบคุมภายในเพิ่มเติมอย่างไร และเมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินการควบคุมภายในแล้ว ยังคงพบจุดอ่อนหรือมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คือ 1) การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาบางแห่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่าที่ควร 3) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนมีเด็กบางส่วนไม่ได้รับการศึกษาและเด็กนักเรียนออกกลางคันก่อนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ข้อมูลข่าวสารระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษายังล่าช้า 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนขาดความรู้ความชำนาญในการวิจัยชั้นเรียน 6) สถานศึกษาบางแห่งมีการมอบหมายงานในหน้าที่ซึ่งไม่เป็นไปตามขอบข่ายการปฏิบัติงาน ขาดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และไม่ให้ความสำคัญกับการแนะแนว จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินการระบบควบคุมภายในที่ยังไม่สามารถกำจัดจุดอ่อน หรือความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญออกไปจากระบบงานได้¹⁵ และจากการตรวจสอบการส่งรายงานการควบคุมภายในของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธยานี เขต 1 พบว่ายังขาดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และขาดทักษะ ในการดำเนินการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการ ควบคุมภายใน พ.ศ. 2544¹⁶ นอกจากนี้พัชราภรณ์ เขียววัฒนา ยังพบข้อมูลที่ระบุว่าบุคลากรในสถานศึกษาที่มีสถานภาพต่างกัน ต่างมีความคิดเห็นต่อการดำเนินระบบควบคุมภายในต่างกัน¹⁷ และผลการศึกษาปัญหาของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดหลักการ รวมถึงความรู้ความเข้าใจ

¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2547. อ้างถึงใน อัจฉรานิยามภา, “การพัฒนาระบบควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 3 .

¹⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธยานี เขต 1, คู่มือการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการ ควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุทธยานี เขต 1, 2555), 1.

¹⁷ พชราภรณ์ เขียววัฒนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับระบบควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2553), 117.

ในวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน การประเมิน การออกแบบกิจกรรมการควบคุมขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการรายงานผลการควบคุมภายในโรงเรียน คือแบบรายงานผลที่กำหนดมีหลายรูปแบบเป็นการเพิ่มภาระในการรายงานส่วนในด้านการประเมินผลการควบคุมภายใน พบว่าส่วนใหญ่บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินการควบคุมภายใน และมีการปรับปรุงการควบคุมภายในน้อยเนื่องจากมีภาระงานมาก รวมถึงขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม¹⁸ เช่นเดียวกับอารีรัตน์ รอบคอบ¹⁹ ที่พบว่า การดำเนินงานควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของการจัดวางระบบควบคุมภายในยังมีจุดอ่อนในด้านบุคลากรขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความสามารถ และขาดการประเมินความเสี่ยงจากภายนอกทำให้การประเมินความเสี่ยงยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และการที่สถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องการควบคุมภายในและส่งรายงานไม่ครบ และ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในโรงเรียน การจัดเก็บข้อมูลยังเป็นระบบ ทั้งบุคลากรมีจำนวนจำกัด เพราะผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ครูผู้สอนที่ต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ เมื่อมีการรวบรวมและประเมินผลต้องสูญเสียเวลาการปฏิบัติงาน²⁰ และในส่วนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ในสถานศึกษา นั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีความรู้ มีระดับความรู้สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับความรู้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาด้านการปฏิบัติงาน นั้นพบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติในระดับมากในขณะที่ครูมีการปฏิบัติในระดับกลาง²¹ จากการรายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าโรงเรียนมีปัญหาการรายงานผลการดำเนินงานควบคุมภายในตาม

¹⁸ อัจฉรา นิยมยาภา, “การพัฒนาระบบควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 242 .

¹⁹ อารีรัตน์ รอบคอบ “การดำเนินการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2553), 2.

²⁰ ไสววรรณ แผล่งหล้า, “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 3.

²¹ สุภาวดี รักท่วม, “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2549), 3.

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 ไม่ครบทุกโรงเรียน²² โดยโรงเรียนที่ไม่ได้รายงาน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก²³ และมีผลการศึกษาวิจัยพบว่า²⁴ การปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานภายในสถานศึกษา มีการปฏิบัติด้านกิจกรรมควบคุมน้อยกว่าด้านอื่น ๆ และมีผลการศึกษาวิจัยได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความเสี่ยง ขาดการประเมินผลและสรุปความเห็นที่แสดงถึงการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน ไม่สามารถทราบได้ว่ากิจกรรมใดมีการควบคุมที่เพียงพอแล้ว และกิจกรรมใดยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ และมีจุดอ่อนหรือมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ อาทิ การจัดทำบัญชีการเงิน และพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง ไม่ถูกต้องตามระเบียบ การขาดแคลนบุคลากรทั้งด้านปริมาณและด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครูไม่พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน ครูไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร²⁵

จากปัญหาดังกล่าวซึ่งเป็นปัญหาด้านการดำเนินงานควบคุมภายใน ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน นั้น ปรากฏผลการศึกษาวิจัย ว่า การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมควบคุม ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

²² ดีใหม่ อินทรพานิชย์, “สภาพและปัญหาการดำเนินการควบคุมภายในของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551), 115.

²³ ชัยนาท หมื่นศรี, “การดำเนินงานการควบคุมภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2554), 5.

²⁴ จิราพร กรกชงาม, “ความรู้และการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทสาครเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2557), 5.

²⁵ ชมาภรณ์ ศรีสุข, “แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรีเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2554), 2-4.

และด้านการติดตามประเมินผล ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน²⁶ และพบว่า การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามประเมินผล ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน²⁷ และผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานควบคุมภายในในโรงเรียน พบว่าแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วยกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการศึกษาโดยการการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อใช้ภายในและภายนอกให้เป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้²⁸ ส่วนแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานควบคุมภายในของสถานศึกษามีอาทิ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร²⁹ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร³⁰

²⁶ กิตติพงษ์ แสนพงษ์, “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 150.

²⁷ ชัยนาท หมื่นศรี, “การดำเนินงานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.”, 105.

²⁸ ชมาภรณ์ ศรีสุข, “แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 2.”, 102.

²⁹ พงษ์พงา เนตรหาญ, “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อระบบการควบคุมภายใน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), 127.

สุภาวดี รักท้วม, “การศึกษาความรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2549), 112.

ปาริชาติ อุ่นเรือน, “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4” (การศึกษาอิสระปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2551), 60.

และสถานศึกษาต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอยู่เสมอและควรมีการให้ความรู้ สอนงานให้เจ้าหน้าที่ รวมทั้งอบรมผู้บริหารเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ³¹

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานควบคุมภายใน ล้วนเป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความทุ่มเท ความตั้งใจ และความมุ่งมั่น ในการดำเนินงานอย่างจริงจังของบุคลากรทุกคน สภาพการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาที่ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างสมบูรณ์จะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์การซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์การ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องพิจารณา ถึงวิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทที่เป็นอยู่ และในส่วนที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา เกือบทั้งหมด เป็นครูผู้มีหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาในระดับต่าง ๆ ตามที่ สมาน อัครภูมิได้กล่าวไว้ว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน”³² การดำเนินการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา จึงนับเป็นภารกิจที่ท้าทาย ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะต้องขับเคลื่อนและนำกระบวนการควบคุมภายในให้สามารถเกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมในดำเนินงานตามปกติธรรมดาในโรงเรียนประถมศึกษาให้ได้ ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องทำความเข้าใจในลักษณะการปฏิบัติงานและลักษณะแนวคิดของบุคคลในกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่บุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติขององค์การและตระหนักถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ³³ การศึกษาพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นการทำความเข้าใจในลักษณะการปฏิบัติงานและลักษณะแนวคิดของบุคคลในกระบวนการดำเนินงาน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์การ³⁴

นฤมล หลัคำ, “การบริหารการควบคุมภายในด้านงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 15.

³⁰ อารีรัตน์ รอบคอบ, “การดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2”, 86.

³¹ ทิวา พรหมมา, “การดำเนินงานควบคุมภายในตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนในอำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554), 186.

³² สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ (อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2551), 254.

³³ วิเชียร วิทย์อุดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 หน้า 14 (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์ จำกัด, 2549), 14.

³⁴ พิบูล ทีปะปาน, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2551), 5.

ให้กระจ่างชัดเจน จะช่วยให้เรียนรู้ตัวองค์กร ตลอดจนตัวบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกในองค์การ ด้วยเหตุที่ว่าองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของสมาชิก ในขณะที่สมาชิกทุกคนก็เกี่ยวข้องกับการกิจ และความสัมพันธ์ขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเป็นการช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัย การจัดการบริหารที่แตกต่างกันไป³⁵ โดยมองสมาชิกขององค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มี ลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเองในพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร³⁶ ทั้งสามารถนำไปสู่การ ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ อันจะส่งผลให้ภารกิจงานอื่นใดสามารถบรรลุผลได้ ด้วยดี

ข้อมูลสภาพการดำเนินงานควบคุมภายในของภาคราชการที่โรงเรียนประถมศึกษาต้อง ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนดในลักษณะเชิงกระบวนการ กับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียน ประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติและความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา จะช่วยให้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการองค์การทั้งในส่วนการดำเนินงาน ควบคุมภายใน และการส่งเสริมพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตามที่ นิวสตรอม (Newstrom) ได้ นำเสนอแนวคิดไว้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ (four keys force)³⁷ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม องค์การ ได้แก่ 1) บุคคล (people) ประกอบด้วยบุคคลและกลุ่ม 2) โครงสร้าง (structure) ประกอบด้วยงานและมนุษยสัมพันธ์ 3) เทคโนโลยี (technology) ประกอบด้วยวัสดุ คอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ และ 4) สภาพแวดล้อม (environment) ภายในและภายนอก เช่น รัฐบาล ครอบครัว องค์กรอื่น รวมถึงสังคมรอบตัวบุคคล จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาดำเนินงาน ตามแนวทางระบบควบคุมภายในอย่างไร เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลัง กำหนดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 หรือไม่ พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร และ ประการสำคัญคือ การควบคุมภายในมีผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา จึงดำเนินการศึกษาเรื่อง การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานการควบคุม

³⁵ เรื่องเดียวกัน, 6.

³⁶ James L. Gibson and other, **Organizations : Behavior, Structure, Processes**, Fourteen Edition (New York : McGraw-Hill, 2012), 6.

³⁷ John W. Newstrom, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work** (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011), 4.

ภายใน ตลอดจนการสร้างเสริมพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อทราบองค์ประกอบของพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อทราบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อตอบปัญหาในการวิจัย โดยวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 1 มีข้อคำถามการวิจัย 2 ข้อ ประกอบด้วย

1. การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับใด
2. องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

ส่วนวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 2 และข้อที่ 3 มีข้อคำถามการวิจัยเรียงตามลำดับดังนี้

3. องค์ประกอบพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร
4. การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้เป็นแนวทางในการหาคำตอบตามข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากกว่าหรือเท่ากับปานกลาง
2. องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ
4. การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษา การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน และแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

องค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดของการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบของสำนักงาน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ที่ได้กำหนดให้การควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมการ ควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการ ควบคุม (Control activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และ 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)³⁸ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จะทำให้องค์ประกอบ อื่นๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานสำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ 3 ประการ³⁹ คือ 1) การ ดำเนินงานเกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพ 2) สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และ 3) ทำให้ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็น กระบวนการ (Process) ที่ต่อเนื่อง และแทรกหรือแฝงอยู่ (Built in) การปฏิบัติงานตามปกติของ หน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ จึงต้องนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)⁴⁰ และเนื่องจากการควบคุมภายในเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงาน ตามบทบาทของบุคลากรของหน่วยรับตรวจ โดยบุคลากรทุกระดับ เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการทำให้ มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ภาวะความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร จะเป็น

³⁸ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการ กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544” 28 กันยายน 2544.

³⁹ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, คำแนะนำ: การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (มปท., มปป.), 7.

⁴⁰ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและ การประเมินการควบคุมภายใน (มปป.), 1.

ผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุมและการกำหนด กิจกรรม รวมถึงการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่น ๆ ของหน่วยรับตรวจมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้การควบคุมภายใน จึงเป็นกระบวนการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจที่เป็นไปอย่างสมเหตุสมผลว่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การควบคุมภายในจะไม่สามารถทำให้การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจเป็นไปอย่างสมบูรณ์ หากยังมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ อาทิ ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การปฏิบัติผิดกฎหมายระเบียบกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่กำหนด ทั้งการวางระบบการควบคุมภายในยังจะต้องคำนึงถึงผลที่จะได้รับอย่างคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงโรงเรียนประถมศึกษาจึงมีภาระผูกพันที่จะต้องบริหารงาน บริหารเงินที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารภาครัฐจึงไม่เพียงแต่ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ที่สำคัญยังต้องรับผิดชอบต่อประมาณที่ได้มาจากภาษีอากรของประชาชน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานรวมถึงการใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีตัวอย่างของการควบคุมภายใน อาทิ การกำหนดนโยบาย และวิธีการที่ให้ความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการที่ผู้บริหารต้องได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้การตัดสินใจและการจัดทำรายงานเป็นไปอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือด้วย ผู้บริหารจึงมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมภายใน ความรับผิดชอบดังกล่าวจะแตกต่างกันตามบทบาท รวมถึงระดับความรับผิดชอบต่อการควบคุม ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรหรือหน่วยรับตรวจล้วนมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ทั้งในสถานภาพการเป็นผู้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและสถานภาพผู้ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารระดับสูง หรือผู้รับตรวจมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายใน

องค์กรหรือหน่วยรับตรวจต้องรับผิดชอบต่อการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่กำหนดบทบาทของหน่วยตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุม

ภายในของหน่วยรับตรวจ อย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)⁴¹ เพื่อให้ความมั่นใจว่า หน่วยรับตรวจมี การควบคุมภายในอย่างเพียงพอที่จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจ โดยที่ผู้บริหารระดับรองลงมา มีหน้าที่รับผิดชอบการ ควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น หัวหน้างานการเงิน รับผิดชอบการควบคุมภายในด้าน การเงินการบัญชี หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุรับผิดชอบการควบคุมภายในด้านพัสดุของส่วนงานที่ รับผิดชอบ การจัดทำให้มีการควบคุมภายในของส่วนงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ ต้องสอดคล้องกับการ ควบคุมภายในที่องค์กรกำหนด และสอบทานการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมที่ใช้ ในหน่วยงาน โดยสามารถนำกระบวนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment)⁴² และ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม รวมถึงการปลูกฝังให้ผู้บังคับบัญชา มีวินัย และจิตสำนึกที่ดีในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน ด้วยเกี่ยวกับการนำมาตราฐานการควบคุมภายใน ภาครัฐไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การดำเนินการควบคุมภายใน จึงเป็นความรับผิดชอบที่ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ จะต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของหน่วยรับตรวจ โดยจัด ให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผล ด้วยการกำหนดโครงสร้างหรือรูปแบบการควบคุมภายใน ในลักษณะของการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม หรือการออกแบบระบบการควบคุม ภายในชิ้นใหม่ ที่ไม่น้อยกว่ามาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด⁴³ ทั้งรวมถึงการนำระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานปรับปรุงหรือกำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดย ให้ความสำคัญกับการกำหนดการควบคุมเป็นนโยบาย วิธีการ แนวทางปฏิบัติงาน หรือระเบียบปฏิบัติ และจัดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง การประเมินการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ การประเมินผลการควบคุมและรายงานผลการดำเนินงาน

ในส่วนแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล ดังต่อไปนี้

ในด้านพฤติกรรมองค์กร นั้น นักวิชาการส่วนใหญ่มีแนวคิดว่า พฤติกรรมองค์กรเป็น การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ที่ส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร โดยมีขอบเขตการศึกษา 3 ระดับ คือ

⁴¹ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและ การประเมินการควบคุมภายใน (มปป.), 2.

⁴² เรื่องเดียวกัน, 2.

⁴³ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, การควบคุมภายใน: วิธีสู้การป้องกันความเสียหาย และลดความสูญเสีย (มปป., มปท.), 2-3.

ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยพิภพ วังเงิน⁴⁴ นำเสนอเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรโดยทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความแตกต่างระหว่างบุคคล ภูมิหลังของบุคคล ความสามารถ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความต้องการ พฤติกรรมเบี่ยงเบน วินัยในองค์กร ความเครียดและเหนื่อยหน่าย รวมถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ ค่านิยม การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะ ทักษะคน ส่วส่วนสวัสดิ์ เพชรโชติวงษ์⁴⁵ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพฤติกรรมองค์กร โดยกล่าวถึงการศึกษาการรับรู้ ค่านิยม ทักษะคน และความพึงพอใจในงานของบุคคล การจูงใจ และพฤติกรรมกลุ่ม ในส่วนของการสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำ อำนาจทางการเมือง รวมถึงความขัดแย้ง และวันชัย มีชาติ⁴⁶ ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการบริหารพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรไว้ว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์กรจำเป็นต้องศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อตัวบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร 3 ส่วน คือ พฤติกรรมระดับบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะคน ค่านิยม แรงจูงใจ พฤติกรรมระดับกลุ่มประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร วงจรชีวิตขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการพัฒนาองค์กร โดยที่สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน⁴⁷ มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรไว้ว่าควรศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ คือ ระดับบุคคล ได้แก่ ทักษะคน ค่านิยม บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน การรับรู้ ระดับกลุ่ม ได้แก่ การตัดสินใจ ความขัดแย้ง พิบูล ทีปะปาล⁴⁸ เห็นว่าพฤติกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องสิ่งที่บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในองค์กร และศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาวิเคราะห์กระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร 3 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์ระดับบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกภาพ ความสามารถ ทักษะคน ค่านิยมการรับรู้ การเรียนรู้ และการจูงใจ การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย ทีมงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ และการวิเคราะห์ระดับองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม การออกแบบโครงสร้างองค์กร และสมยศ นาวิการ⁴⁹ ได้นำเสนอเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กรโดย การศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร อำนาจ และความเป็นผู้นำ การจูงใจ กลุ่ม ความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง การบริหารเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างและการออกแบบองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร การวางแผนและการควบคุม การบริหารความหลากหลาย การตัดสินใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ

⁴⁴ พิภพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2547), 19.

⁴⁵ สวัสดิ์ เพชรโชติวงษ์, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (ประจวบคีรีขันธ์: เสี่ยงประจวบ, 2549), 125-187.

⁴⁶ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 21-339.

⁴⁷ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2553), 7.

⁴⁸ พิบูล ทีปะปาล, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2551), 4-9.

⁴⁹ สมยศ นาวิการ, กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2550), 21.

ทัศนคติ แรงจูงใจ การรับรู้ ระบบขององค์การ ความผูกพันขององค์การ ค่านิยม ทั้งนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์⁵⁰ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและเห็นว่าพฤติกรรมองค์การเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กันในเรื่องลักษณะพฤติกรรมองค์การ ลักษณะเฉพาะของบุคคลและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ค่านิยม ทัศนคติและความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมกลุ่ม ทีมงาน การติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำในองค์การ อำนาจและการเมือง ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงองค์การและการบริหารความเครียด พฤติกรรมองค์การระดับโลก และงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์การ โดยที่ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์⁵¹ มีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินขององค์การ และนำเสนอแนวทางการศึกษาพฤติกรรมองค์การในเรื่องธรรมชาติของบุคคล ค่านิยม ทัศนคติในการทำงาน บุคลิกภาพ อารมณ์ การรับรู้ การเรียนรู้ และการเสริมแรง การจูงใจ ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ พฤติกรรมกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาองค์การเช่นเดียวกับวิภาดา คุปตานนท์⁵² ที่มีความเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อตัวบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ความพอใจในงาน การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจ พฤติกรรมกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง ความขัดแย้ง อำนาจ วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และวิเชียร วิทยอุดม⁵³ มีความเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การคือการศึกษาการกระทำต่าง ๆ ในองค์การและการกระทำนั้นส่งผลกระทบอย่างไรกับผลงานขององค์การบ้าง โดยการศึกษา 3 ประเด็นได้แก่พฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมมนุษย์และองค์การ ตลอดทั้งต่อตัวองค์การเอง เพราะองค์การมีอิทธิพลต่อบุคคลและแต่ละคนในองค์การ จึงไม่สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล โดยปราศจากการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ ประเด็นการศึกษาประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจ พฤติกรรมกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง ความขัดแย้ง อำนาจ วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ⁵⁴ นำเสนอการศึกษาพฤติกรรมองค์การประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะของ

⁵⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550), 241-242.

⁵¹ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 24.

⁵² วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 144.

⁵³ วิเชียร วิทยอุดม, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2551), 4, 27.

⁵⁴ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2550), 44.

บุคคลและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ความสามารถ ค่านิยม ทักษะและความพึงพอใจในงาน บุคลิกภาพและอารมณ์ การรับรู้และการเรียนรู้ การจูงใจและการประยุกต์ใช้ในองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม ทีมงาน การติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำในองค์การ อำนาจและการเมือง ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงขององค์การและการบริหารความเครียด พฤติกรรมขององค์การระดับโลก และงานวิจัยด้านพฤติกรรมขององค์การ และภาวีนี เพชรสว่าง⁵⁵ ที่มีความเห็นว่า การเรียนรู้วิชา พฤติกรรมขององค์การ จะทำให้เข้าใจถึงสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมของพนักงานเมื่อทำงานเดี่ยว ทำงานเป็นกลุ่ม หรือทำงานในลักษณะกลุ่มขององค์การ เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมบุคคล ได้แก่ ความสามารถ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ทัศนคติ ความพึงพอใจในการทำงาน ความเครียดในการทำงาน แรงจูงใจ การรับรู้และการตัดสินใจ พฤติกรรมกลุ่ม ได้แก่ กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ อำนาจ และการเมืองใน การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง พฤติกรรมขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ และการพัฒนาขององค์การ ส่วนวิภาส ทองสุทธิ⁵⁶ มีแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมขององค์การว่า พฤติกรรมขององค์การ เกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงสิ่งที่บุคคลกระทำในองค์การ รวมถึงการประเมินผลกระทบของผลลัพธ์จาก พฤติกรรมที่มีต่อองค์การ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน การทำงาน การขาดงาน การออกจากงาน การเพิ่มผลผลิต การออกจากงาน ศักยภาพของบุคคล และการบริหารจัดการ และได้สรุปประเด็นหลักของการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ ไว้ประกอบด้วย การจูงใจ พฤติกรรมผู้นำและอำนาจ การสื่อสารระหว่างบุคคล โครงสร้างกลุ่มและกระบวนการ การพัฒนาทัศนคติและการรับรู้ การเรียนรู้ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง การออกแบบงาน ความตึงเครียดจากการทำงาน สำหรับสุพานี สฤกษ์วานิช⁵⁷ มีทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ ว่า พฤติกรรมระดับบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถ การเรียนรู้ ความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยม บุคลิกภาพ อารมณ์ การรับรู้ การตัดสินใจ การจูงใจ พฤติกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มและทีมงาน ผู้นำและความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร อำนาจและการเมือง ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง พฤติกรรมระดับองค์การ ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างขององค์การ การออกแบบงานและการจัดการความเครียด วัฒนธรรมขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาขององค์การ ในขณะที่สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ⁵⁸ มีความเห็นว่า พฤติกรรมขององค์การเป็นสาขาวิชาหนึ่งที่มีจุดสนใจโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติมนุษย์ในองค์การ และสูงไปถึงระดับการทำนายและควบคุม พฤติกรรมต่าง ๆ โดยเสนอประเด็นการศึกษาประกอบด้วย การทำความเข้าใจใน 3 ระดับ คือ การทำความเข้าใจในระดับเอกบุคคล ได้แก่บุคลิกภาพ การรับรู้ ทักษะ การเรียนรู้ การจูงใจ ความพึง

⁵⁵ ภาวีนี เพชรสว่าง, **พฤติกรรมขององค์การ** (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดิวเคชั่น, 2552), 19.

⁵⁶ วิภาส ทองสุทธิ, **พฤติกรรมขององค์การ** (กรุงเทพฯ: อินทภาษา, 2552), 22.

⁵⁷ สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 40.

⁵⁸ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมขององค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 13, 49.

พอใจในงาน ความเครียดและความเหนื่อยหน่ายหมดพลัง การทำความเข้าใจในระดับระหว่างบุคคล และระดับกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มในองค์กร ความขัดแย้ง อำนาจและการเมืองในองค์กรภาวะผู้นำใน องค์กร การควบคุมบังคับบัญชาในการบริหาร การติดต่อสื่อสารในองค์กร การตัดสินใจในการ บริหาร และขวัญในการบริหาร ส่วนการทำความเข้าใจในระดับองค์กร ประกอบด้วยองค์การ และ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกับนิติพล ภูตะโชติ⁵⁹ ที่มีความเห็น ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การ เรียนรู้ของคน ผลของการปฏิบัติงานในองค์กร โดยวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ การจูงใจ การ เรียนรู้ การตัดสินใจของบุคคล ระดับกลุ่มประกอบด้วย การตัดสินใจของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำกลุ่ม โครงสร้างกลุ่ม ความขัดแย้ง การเมืองและอำนาจ ทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและการ ออกแบบองค์กร เทคโนโลยีและการออกแบบงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ รัตติกรณ จงวิศาล⁶⁰ มีความเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย การศึกษาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จะช่วยให้การ ทำงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบันประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็น ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประยุกต์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร โดยนำเสนอ การศึกษาพฤติกรรมบุคคล บุคลิกภาพ อุปนิสัย เชาวน์อารมณ์ แรงจูงใจ พฤติกรรมกลุ่ม ประกอบด้วย ทีมงาน ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศ องค์กร และรังสรรค์ ประเสริฐศรี⁶¹ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ไว้ว่า พฤติกรรม องค์กรเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของ บุคคลภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิผล ขององค์กรให้ดีขึ้นตลอดเวลา และเห็นว่ากระบวนการที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ อำนาจและการเมือง ข้อมูล การติดต่อและสื่อสาร การตัดสินใจ ความขัดแย้งและการ เจริญต่อรอง การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และความตึงเครียด

นักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงพฤติกรรมองค์กร ไว้ดังนี้

ชอน ไทสัน และ โทนี แจ็คสัน (Shaun Tyson and Tony Jackson) มีความเห็นว่าการ ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่ง

⁵⁹ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2556), 2, 6.

⁶⁰ รัตติกรณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554), 44.

⁶¹ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร: แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎี พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: Diamond in business World, 2548), 10.

จะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยการศึกษาใน 3 ระดับ⁶² ประกอบด้วย พฤติกรรมระดับบุคคล ได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคล แรงจูงใจ ลักษณะงาน ความพึงพอใจในงาน ความเครียด มุมมองดั้งเดิม มนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่ม บรรทัดฐาน เครือข่ายการสื่อสาร บทบาท สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การรับรู้ พลวัต การคิดของกลุ่ม ความขัดแย้ง ค่านิยม ภาวะผู้นำ อำนาจและการเมือง และ พฤติกรรมระดับองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีองค์กร โครงสร้างขององค์กร ลักษณะการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในส่วนของเจอร์ลด์ กรีนเบิร์ก (Jerald Greenberg)⁶³ มีความเห็นว่า พฤติกรรมองค์การเป็น สหวิทยาการที่ค้นหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์การที่จัดตั้งขึ้น โดยการศึกษา 1) พื้นฐานของบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้และการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคล เกี่ยวกับ บุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถ การรับมือกับชีวิตในองค์การเกี่ยวกับอารมณ์และความเครียด 2) กระบวนการระดับกลุ่ม ประกอบด้วยพลวัตของกลุ่มและทีมงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกี่ยวกับความขัดแย้ง การประสานสัมพันธ์ ความเชื่อ และการเบี่ยงเบน และอิทธิพลอื่น ๆ ได้แก่ อำนาจ และภาวะผู้นำ 4) กระบวนการในระดับองค์กร ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร การสร้างสรรคงาน นวัตกรรม โครงสร้างขององค์กร และการลักษณะขององค์กร การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการวางแผน และการพัฒนาองค์กร ในขณะที่ พอล เฮอร์เซย์ และ เคนเนท เอช บลังชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard)⁶⁴ มีความเห็นว่าการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อันประกอบด้วย การจูงใจ ภาวะผู้นำ ทักษะ การรับรู้ การสื่อสาร ของบุคคลในองค์การ พลวัตของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจของกลุ่มจะช่วยให้เข้าใจ เจตจำนงในพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามเป้าหมายขององค์กร และ จอห์นส์ (Johns)⁶⁵ ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมองค์การหมายถึง ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม ในองค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของการจัดการและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมดังกล่าว โดยศึกษา พฤติกรรมบุคคล เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การรับรู้ คุณลักษณะ ความยุติธรรม ค่านิยม ทักษะ ทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ พฤติกรรมของกลุ่มในด้านกลุ่มและทีมงาน อิทธิพลของสังคม

⁶² Shaun Tyson and Tony Jackson, **The essence of Organizational Behavior** (Hertfordshire: Hall International (UK) Ltd), 2, 9, 134.

⁶³ Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations** (Essex: Pearson Education Limited, 2011), 34, 101.

⁶⁴ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior Utilizing Human Resource**, sixth edition (Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993),17.

⁶⁵ Gary Johns, **Organization Behavior Understanding and Managing life at work**, fourth edition. (New York: Harper Collins College, 1996), 55.

กระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การสื่อสารการตัดสินใจ อำนาจ การเมือง จริยธรรม ความขัดแย้งและความเครียด ในระดับองค์การ ในด้านโครงสร้างขององค์การ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์การและนวัตกรรม

เจมส์ แอล โบว์ดิทช์ และ แอนโทนี เอฟ โบโน⁶⁶ (James L. Bowditch and Anthony F. Bouno) มีความเห็นว่า พฤติกรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นไปที่ธรรมชาติของการบริหารจัดการ จำแนกเป็นสองระดับ คือความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรม ในบริบทที่แตกต่างและความสามารถในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวกับ การรับรู้ ทักษะ ความแตกต่างของบุคคล แรงจูงใจ การสื่อสาร พลวัตของกลุ่ม ทีมงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ภาวะผู้นำ อำนาจ และการจัดการการ โครงสร้างขององค์การและการออกแบบงาน วัฒนธรรมองค์การ การพัฒนา และเปลี่ยนแปลงองค์การ ลินดา เค สโตรห์ เกรกอรี บี นอร์ธคราฟท์ และ มาร์กาเร็ต เอ นีล (Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale)⁶⁷ มีแนวคิดว่าการศึกษาพฤติกรรม องค์การ ควรศึกษาเรื่องเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การจูงใจ ทักษะ ความพอใจในงาน การสื่อสาร อำนาจ การเมืองการรับรู้ การตัดสินใจของบุคคล การเรียนรู้ อิทธิพล การออกแบบงาน กระบวนการขัดเกลาทางสังคม การเป็นอยู่ที่ดี การออกแบบองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ โครงสร้างองค์การส่วนเงินนิเฟอร์ เอ็ม จอร์จ และ การ์เร็ต อาร์ โจนส์ (Jennifer M. George and Gareth R. Jones)⁶⁸ กล่าวว่าไว้ว่าพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาปัจจัยในหลาย ๆ ประการที่มี อิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคลและกลุ่มที่แสดงออกในองค์การและรวมถึงวิธีการจัดการกับ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องขององค์การ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ 1)ระดับบุคคลใน องค์การ ประกอบด้วย บุคลิกภาพและความสามารถ ค่านิยม ทักษะ และอารมณ์ การรับรู้ คุณลักษณะ และการบริหารจัดการความหลากหลาย การเรียนรู้องค์กร แรงจูงใจ ลักษณะของงาน และการกำหนดเป้าหมายของงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการประกอบอาชีพ ความเครียดและชีวิตการทำงาน 2)กลุ่มและกระบวนการขององค์กร ประกอบด้วย การทำงานเป็นกลุ่มและทีม ประสิทธิภาพของกลุ่มและทีม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การตัดสินใจ 3) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และบริบทขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างละวัฒนธรรม องค์การ ปัจจัยของโครงสร้างละวัฒนธรรมองค์กร อำนาจการเมือง และความขัดแย้ง การ

⁶⁶ James L. Bowditch and Anthony F. Bouno, **A primer on Organizational Behavior** (New York: John wiley and son, 2001), 2, 35.

⁶⁷ Gregory B. Northcraft, Linda K. Stroh and Margaret A. Neale. **Organizational behavior : A management Challenge** (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate, 2008), **xix-xx**.

⁶⁸ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing organizational behavior**, 6th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2002), 6.

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ในส่วนของ กอร์ดอน (Gordon)⁶⁹ ศึกษาพฤติกรรมองค์การในเรื่อง บุคลิกภาพ การจูงใจ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ การสื่อสาร ความขัดแย้ง อำนาจ วัฒนธรรมองค์การ การตัดสินใจของบุคคล การเรียนรู้ คุณลักษณะ ความเครียด การเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำองค์กร และโรเบิร์ต ครีทเนอร์ และแองเจโล คินีคิ และ มาร์ก บูเลนส์ (Robert Krietner and Angelo Kinicki and Marc Buelens)⁷⁰ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา พฤติกรรมองค์การไว้ คือ พฤติกรรมระดับบุคคล ได้แก่ ทักษะ ทักษะ ความพึงพอใจในงาน บุคลิกภาพ การรับรู้ ได้แก่ พฤติกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ การตัดสินใจ การสื่อสาร อำนาจและการเมือง พฤติกรรม ระดับองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ ส่วนคอนราด แลชเลย์ และ ดาร์เรน ลี รอส (Conrad Lashley and Darren Lee-Ross)⁷¹ มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ความหลากหลายของอิทธิพลที่มีความเกี่ยวข้องกัน และรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ภายในองค์การ โดยจำแนกเป็นระดับส่วนบุคคล ได้แก่บุคลิกภาพ การรับรู้และการเรียนรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ระดับกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำและอำนาจ และระดับองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ แอนดรู เจ. ดูบริน (Andrew J. Dubrin)⁷² มีแนวคิดว่ากรอบในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ควร ศึกษาพฤติกรรมใน 3 ส่วน คือ ส่วนบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถทางจิต บุคลิกภาพ การเรียนรู้ การรับรู้และคุณลักษณะ เจตคติ ค่านิยมและจริยธรรม การตัดสินใจส่วนบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ วิธีการจูงใจ ความขัดแย้ง ความเครียด และความสุขภาพ สบายใจ ระดับกลุ่ม คือ กลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและ มนุษย์สัมพันธ์ และระดับองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การและการออกแบบองค์การ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับพฤติกรรมองค์การที่เป็นสากล ซาซารี และคีซีฮารา (Zachary and Kuzuhara)⁷³ เสนอแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การในด้าน บุคลิกภาพ การจูงใจ การสื่อสาร ความขัดแย้ง อำนาจ การเมือง การทำงานเป็นทีมความพอใจใน

⁶⁹ Judith R. Gordon, **Organizational behavior : a diagnostic approach** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), 28.

⁷⁰ Robert Krietner, Angelo Kinicki, Marc Buelens, **Organizational behavior**, 2nd European Edition (New York : McGraw-Hill, 2002), 1.

⁷¹ Conrad Lashley and Darren Lee-Ross, **Organizational behavior for leisure services** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003), 61 .

⁷² Andrew J. DuBrin, **Fundamentals of Organizational Behavior** (Ohio: South-western, 2005), 2, 17.

⁷³ Wm. B. Zachary, Loren W. Kuzuhara, **Organizational behavior : integrated models and applications** (Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005), 57.

งานการตัดสินใจของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงองค์กร แอลเดก และคีซีฮาระ (Aldag and Kuzuhara)⁷⁴ มีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการใช้หลักการของการศึกษาทฤษฎีการจัดการพฤติกรรมในองค์กร การปรับพฤติกรรมองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน และการนำทฤษฎีที่หลากหลายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานมาผสมผสานประยุกต์ใช้เป็นเทคนิค รวมถึงการเรียนรู้ในสังคม เพื่อการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจ และจริยธรรม การจัดการการเมือง ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง การจูงใจ การสรรหาและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ เดบรา แอล เนลสันและเจมส์ แคมป์เบล ควิก (Debra L. Nelson and James Campbell Quick)⁷⁵ มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์กร คือพฤติกรรมส่วนบุคคล และพลวัตของกลุ่มในองค์กร โดยการศึกษา 1) กระบวนการส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพ การรับรู้และคุณลักษณะ ทศนคติ อารมณ์และจริยธรรม แรงจูงใจในการทำงาน การเรียนรู้และกระบวนการจัดการ 2) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การสื่อสาร ทีมงาน และกลุ่ม การตัดสินใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจของกลุ่ม อำนาจและการเมือง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ความขัดแย้งและการต่อรอง 3) กระบวนการองค์กรและโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะงาน และการปรับปรุงงาน ลักษณะขององค์กรและโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง และโจเซฟ อี ชาร์มพูก์ (Joseph E. Champoux)⁷⁶ มีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมสามส่วน คือ พฤติกรรมส่วนบุคคล ได้แก่ การรับรู้ ทศนคติ บุคลิกภาพ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (organizational socialization) การจูงใจ ทฤษฎีความต้องการ การออกแบบงาน พฤติกรรมของกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ กลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งองค์กร ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ และพฤติกรรมระดับองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการสื่อสาร การตัดสินใจและกระบวนการแก้ไขปัญหา อำนาจและพฤติกรรมทางการเมือง ความเครียดในองค์กร การออกแบบองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร การพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ มาร์ช บูเลนส์ และคณะ (Marc Buelens and other)⁷⁷ มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นทั้งการวิจัยและการประยุกต์ใช้ โดยวิเคราะห์ ใน 3 ระดับ ระดับ

⁷⁴ Ramon J. Aldag and Loren W. Kuzuhara, **Organization Behavior and Management: An Integrate skills Approach** (Ohio: South western, 2002), 249, 73.

⁷⁵ Debra L. Nelson and James Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior**, Third Edition. (Ohio: Thomson Higher Education, 2008), 4, 66.

⁷⁶ Joseph E. Champoux , **Organization Behavior: Integrating Individual, Groups and Organizations**, third edition (Mason: Thomson South Western, 2006), 1, 96, 224, 306, 408.

⁷⁷ Marc Buelens and other, **Organisation Behaviour**, third edition. (Berkshire: McGraw – Hill, 2006), 27, 42.

บุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทศนคติและอารมณ์ การรับรู้และความหลากหลาย แรงจูงใจ ความเครียดในอาชีพ ระดับกลุ่ม ได้แก่ การสื่อสาร พลวัตของกลุ่ม ทีมและการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ อำนาจ การเมืองและความขัดแย้ง และ ระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างและประเภทขององค์กร การออกแบบองค์กรและควมมีประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรสากล การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และการจัดการความรู้ ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม มุมมองของไนท์และวิลมอทท์ (Knights and Willmott)⁷⁸ ให้ความสำคัญกับการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ การจูงใจ การเรียนรู้ การตัดสินใจของกลุ่ม การเมือง การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม จริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร โครงสร้างองค์กร การออกแบบองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร เทคโนโลยีและสตีเวน แอล แมคเชน และ แมรี แอนน์ วอน กลินาว (Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow)⁷⁹ ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ว่าเป็น การศึกษาความคิด ความรู้สึกและการกระทำของบุคคลในองค์กร โดยกล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรม และกระบวนการ 3 ระดับ ได้แก่ 1)พฤติกรรมและกระบวนการ ส่วนบุคคล ได้แก่ ค่านิยมและบุคลิกภาพ การรับรู้และการเรียนรู้ในองค์กร บรรยากาศในที่ทำงานและทัศนคติ (workplace emotion and attitudes) แรงจูงใจในที่ทำงาน(motivation in the workplace) ความเครียดในการทำงานและการจัดการความเครียด 2)กระบวนการของทีม ได้แก่ การตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์ (decision making and creativity) พื้นฐานของพลวัตของกลุ่ม (foundations of team dynamics) การพัฒนาทีมให้มีสมรรถนะสูง(developing high-performance teams) การสื่อสารในทีมและในองค์กร(communicating in teams and organizations) พลังอำนาจอิทธิพลในที่ทำงาน(power and influence in the workplace) ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในที่ทำงาน (conflict and negotiation in the workplace) และภาวะผู้นำในการจัดองค์กร (leadership in organizational settings) และ 3) กระบวนการของกลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทางด้าน เจสัน เอ คอล ควิทท์ และเจฟเฟอรี เอ เลพีน และไมเคิล เจ เวสสัน (Jayson A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson)⁸⁰ มีแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกันกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพและค่านิยมทางวัฒนธรรม ความสามารถส่วนบุคคล กลไกของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านลักษณะและพฤติกรรม ด้านอำนาจและอิทธิพล การทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการและลักษณะ โดยคุณลักษณะทั้งสามจะมีผลต่อกลไกของบุคคล คือ ความพึงพอใจในงาน ความเครียด แรงจูงใจ ความเชื่อถือ ความยุติธรรม และจริยธรรม การเรียนรู้ และการตัดสินใจ และ

⁷⁸ David Knights and Hugh Willmott, **Introducing organizational behaviour and management** (London: Thomson Learning, 2007), 36.

⁷⁹ Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, 4th ed.(Australia : South-Western, Cengage Learning, c2008), 31.

⁸⁰ Jayson A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, **Organization Behavior Improving Performance and Commitment in the workplace** (New York: McGraw- Hill, 2009), 7.

กลไกของบุคคล ก็จะแสดงออกมาในลักษณะของผลลัพธ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน และพันธะสัญญาขององค์กร ในขณะที่เฟรด ลูธานส์ (Fred Luthans)⁸¹ กล่าวถึงพฤติกรรมองค์กร ไว้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นความเข้าใจ การทำนายและการจัดการพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยมีการศึกษาเป็นสามส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการศึกษา สภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร ได้แก่ โลกไร้พรมแดน ความหลากหลาย และจริยธรรม ลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนที่สอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย บุคลิกภาพ การรับรู้ และเจตคติ ความต้องการแรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ พฤติกรรมองค์กรเชิงบวก และ เชิงจิตวิทยาส่วนที่สามเป็นพลวัตของกลุ่ม ประกอบด้วย การศึกษาการสื่อสารและการออกแบบการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารและการตัดสินใจ ความเครียดและความขัดแย้ง กลุ่มและทีมงาน นอกจากนี้ จอห์น เอ็ม อีแวนเซวิช โรเบิร์ต โคโนแอสกี และ ไมเคิล ที แมททีสัน (John M. Ivancevich Robert Konopaske and Michael T. Matteson)⁸² มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างขององค์กร และกระบวนการของพฤติกรรมในองค์กร ลักษณะของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ส่วนที่หนึ่ง คือ การศึกษาระดับบุคคล ได้แก่ 1) ความแตกต่างของบุคคลในการทำงาน ประกอบด้วย ความหลากหลาย ความสามารถและทักษะ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ อารมณ์ การรับรู้ 2) การรับรู้และคุณลักษณะ 3) แรงจูงใจ 4) ภาระงานและการปฏิบัติงาน 5) การประเมินผลและอิทธิพลของการให้รางวัล 6) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 7) การจัดการความเครียด ส่วนที่สอง คือ พฤติกรรมระดับกลุ่มและอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) กลุ่มและทีมงาน 2) การจัดการความขัดแย้งและการต่อรอง 3) อำนาจและการเมือง ส่วนที่สาม คือ กระบวนการขององค์กร ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การตัดสินใจ 3) ภาวะผู้นำ 4) ลักษณะขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ได้แก่ (1) ลักษณะงานและโครงสร้างขององค์กร (2) การจัดการความเปลี่ยนแปลง และจอห์น ดับเบิลยู นิวสตรอม (Keith Davis and John W. Newstrom)⁸³ มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงออกของบุคคลในองค์กร และเห็นว่าปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างขององค์กร ในขณะที่ปัจจัยพื้นฐานทั้งสามประการได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมที่เข้ามากระทบด้วย โดยมีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมองค์กรเริ่มต้นด้วยหกข้อพื้นฐาน คือ ธรรมชาติของบุคคล 4 ประการ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) ความเป็นบุคคลในสังคม (a whole person) พฤติกรรมการจูงใจ (motivated behavior) และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (value of the person: human dignity) และธรรมชาติขององค์กร

⁸¹ Fred Luthans, *Organizational behavior: an evidence-based approach*, 12th ed. (New York, NY,: McGraw-Hill, 2011), 20 .

⁸² John M. Ivancevich Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior & Management*, ninth edition (New York: McGraw-Hill, 2011), 8, 63.

⁸³ John W. Newstrom, *Human behavior at work : Organization behavior*. Eight edition (New York: McGraw- Hill, 2011), 5, 9.

2 ประการ ได้แก่ ระบบทางสังคม (social systems) และผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interest) ทั้งได้กล่าวถึงการสื่อสาร แรงจูงใจและการให้รางวัล ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์การ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน พลวัตระหว่างบุคคล การเปลี่ยนงาน การพัฒนาองค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การ คุณภาพของชีวิตการทำงาน สภาพของสังคม บทบาทของสมาชิกในสหภาพใน ความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนจอห์น ดับเบิลยู สโลคัม และดอน เฮลริเจล (John W. Slocum and Don Hellriegel)⁸⁴ มีแนวคิดว่าการศึกษากฎการขององค์การและการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทีมงานและองค์การ ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญเชิงบูรณาการของ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคคลในองค์การ ผู้นำและทีมงานในองค์การ และตัวองค์การเอง ทั้งเจมส์ แอล กิบสันและคณะ (James L. Gibson and other)⁸⁵ ได้กล่าวไว้ว่า กฎการขององค์การ เป็นการศึกษาทฤษฎี วิธีการ และหลักการของสหวิทยาการที่เกี่ยวกับบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้ ค่านิยม ศักยภาพการเรียนรู้ และการปฏิบัติขณะที่ทำงานในกลุ่มและในองค์กร เพื่อการวิเคราะห์ ผลกระทบของสภาพภายนอกที่มีต่อองค์กร และทรัพยากรบุคคล ภารกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยการศึกษา 1) กฎการส่วนบุคคลภายในองค์กร (แรงจูงใจ การจัดการความเครียดในงาน) 2) กฎการระดับกลุ่มภายในองค์กรอันเกี่ยวกับกลุ่มและอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (กลุ่มและพฤติกรรมของทีมงาน ความขัดแย้งและการต่อรอง อำนาจและการเมือง ภาวะผู้นำ) 3) โครงสร้างและลักษณะขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะงาน และโครงสร้างองค์กร และกระบวนการขององค์กร ประกอบด้วย การสื่อสาร การตัดสินใจ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ และเกรกอรี มัวร์เฮด และ ริคกี้ ดับเบิลยู กริฟฟิน (Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin)⁸⁶ มีความเห็นว่า กฎการองค์กรเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกันระหว่างพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร และตัวองค์กรเอง มีกรอบแนวคิดในการศึกษากระบวนการ 3 ส่วน ส่วนแรก เป็นกระบวนการของบุคคล ได้แก่ พื้นฐานของบุคคล (บุคลิกภาพ ทักษะ การรับรู้ ประเภทของพฤติกรรมในแต่ละสถานที่) แรงจูงใจ การปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความเครียด การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนที่สองเป็นกระบวนการระดับกลุ่ม ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทีมงาน การสื่อสาร ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำในมุมมองใหม่ อำนาจ การเมือง และความยุติธรรม ความขัดแย้งและการแก้ปัญหา ส่วนที่สามเป็นกระบวนการในระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร การออกแบบองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ส่วนสติเฟ้น พี รอบบินส์ และ

⁸⁴ John W. Slocum and Don Hellriegel, **Principle of Organizational Behavior**, twelfth edition. (Australia: South-Western Cengage Learning, 2009), 5.

⁸⁵ James L. Gibson and other, **Organizations : Behavior, Structure, Processes**, Fourteen Edition (New York : McGraw-Hill, 2012), 5, 84.

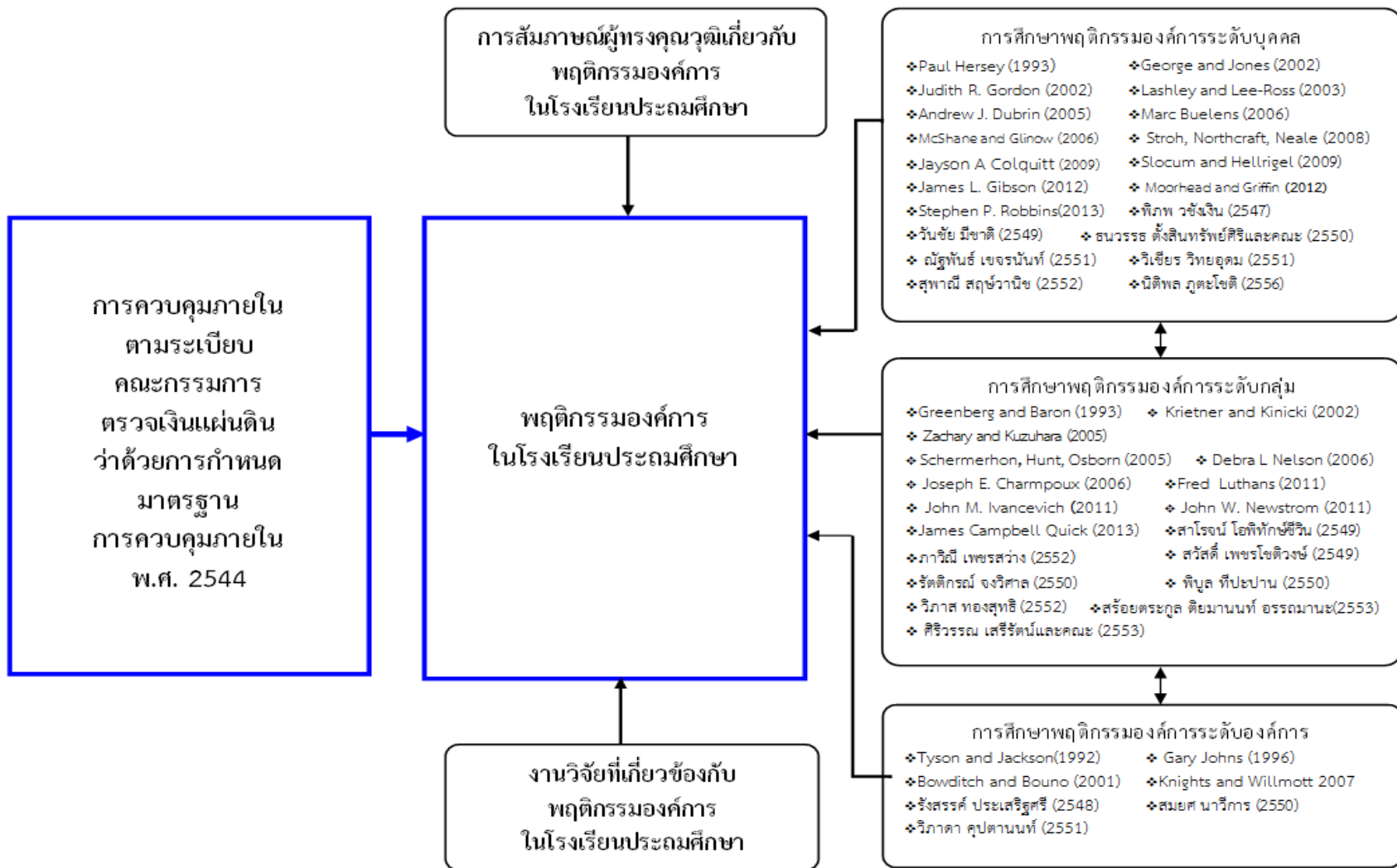
⁸⁶ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, ninth edition. (South-western: Cengage Learning, 2010), 3, 15.

ทิโมที เอ จี๊ด (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge)⁸⁷ กล่าวถึงพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกัน 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับและระดับองค์กร พื้นฐานของพฤติกรรมปัจเจกบุคคล ได้แก่ การรับรู้ การตัดสินใจส่วนบุคคล การเรียนรู้ และความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ รูปแบบการสื่อสาร ภาวะผู้นำ พลังอำนาจและการเมือง ความขัดแย้ง พฤติกรรมระดับองค์กร ได้แก่ การออกแบบองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ทางด้านจอห์น อาร์ เซอเมอร์อน เจมส์ จี ฮันท์ และริชาร์ด เอ็น ออสบอร์น (John R. Schermerhon, James G. Hunt and Richard N. Osborn)⁸⁸ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ที่เกี่ยวกับความเข้าใจใน พฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่ม กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพลวัตขององค์กร ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมส่วนบุคคลและการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับรู้และคุณลักษณะ แรงจูงใจ และลักษณะของงาน กระบวนการจัดการและการให้รางวัล 2) กลุ่มและทีมงาน ได้แก่ วิธีการทำงานของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม และกระบวนการทำงานของทีม 3) ภาวะผู้นำและพลวัตขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ อำนาจและการเมือง สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ความขัดแย้ง และการต่อรอง การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและความเครียด 4) โครงสร้างขององค์กรและการออกแบบองค์กร ได้แก่ กระบวนการทำงานขององค์กร การออกแบบองค์กรเพื่อสมรรถนะของกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนา

นอกจากองค์ความรู้ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ทำให้ได้กรอบแนวคิดการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ดังแผนภูมิ ที่ 1

⁸⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior**, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2009.), 44, 64.

⁸⁸ John R. Schermerhon, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational behavior**, Ninth edition. (Pennsylvania : John Wiley & Sons, 2011) 4, 20.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

- ที่มา: พิภพ วงษ์เงิน, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2547), 35.
- : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์กร: แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548), 9 .
- : วันชัย มีชาติ, **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 15.
- : สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์, **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร** (ประจวบคีรีขันธ์: เสี่ยงประจวบ, 2549), 36.
- : ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2550), 55.
- : พิบูล ทีปะปาน, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2550), 18.
- : รัตติกรณ์ จงวิศาล, **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), 46.
- : วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2551),144.
- : สมยศ นาวิการ, **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2550), 5.
- : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550), 25.
- : ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551) 56.
- : วิเชียร วิทยอดม, **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2551), 9.
- : สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2551), 13.
- : ภาวิณี เพชรสว่าง, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, 2552), 6.
- : วิภาส ทองสุทธิ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: อินทภาษ, 2552), 2.
- : สุพาณี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 2.
- : สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน** (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์,2553),21.
- : นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 2.
- : Shanun Tyson and Tony Jackson. **The Essence of organizational behavior** (New York : Prentice Hall, 1992), 1.
- : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard., **Management of organizational behavior : Utilizing human resources** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1993), 15-453.
- : Gary Johns, **Organizational behavior : understanding and managing life at work** (New York, NY : HarperCollins College, 1996), 35.

ที่มา (ต่อ)

- : James L. Bowditch, Anthony F. Buono, **A primer on organizational behavior** (New York: John Wiley, 2001), 48.
- : Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale. **Organizational behavior : a management challenge** (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate, 2002), 35-375.
- : Judith R. Gordon, **Organizational behavior : a Diagnostic Approach** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), 28.
- : Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior** (New York : McGraw-Hill, 2002), 57.
- : Conrad Lashley and Darren Lee-Ross, **Organization behaviour for leisure services** (Oxford: Butterworth-Heinemann, c2003.), 27.
- : Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and**: Gerald Greenburg and Robert Baron, **A Behavior in Organizations**. 6th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. Inc, 2003), 81.
- : Wm. B. Zachary, Loren W. Kuzuhara, **Organizational Behavior : Integrated Models and Applications** (Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005), 57-58.
- : Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior : Integrating Individuals, Groups and Organizations** (Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2006), 29.
- : Marc Buelens and others, **Organisational behaviour** (Berkshire, UK. : McGraw-Hill, 2006), 39.
- : David Knights and Hugh Willmott, **Introducing Organizational Behaviour and management** (London : Thomson Learning, 2007), 36.
- : Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior** (Mason, Ohio: Thomson/South-Western, c2008), 183.
- : Gregory B. Northcraft, Linda K. Stroh and Margaret A. Neale. **Organizational Behavior : A Management Challenge** (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate, 2008), xix-xx.
- : Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2008), 67.
- : Von Glinow, Mary Ann, Steven L. McShane, **Organizational behavior** (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008), 55.
- : Jayson A. Collquitt, **Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in The Workplace** (Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2009), 57.

ที่มา (ต่อ)

: Fred Luthans, **Organizational behavior : An Evidence-Based Approach** (New York, NY,: McGraw-Hill, 2011.), 42.

: John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, **Organizational behavior and management** (New York : McGraw-Hill, 2011), 124.

: John R. Schermerhorn and others, **Organizational behavior** (Pennsylvania : John Wiley & Sons, 2011), 13.

: John W. Newstrom, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work** (Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2011), 42.

: John W. Slocum, Don Hellriegel, **Principles of organizational behavior** (Australia : South-Western Cengage Learning, 2011), 67.

: James L. Gibson and others, **Organizations : behavior, structure, processes** (New York : McGraw-Hill, 2012), 48-245.

: Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, **Managing organizational behavior** (Australia : South-Western Cengage Learning, 2012), 98-481.

: James Campbell Quick , Debra L. Nelson, **Principles of organizational behavior : realities and challenges** (Australia : South-Western, Cengage Learning, 2013), 99.

: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior** (Essex : Pearson, 2013), 49-56.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นร่วมกันโดยคณะผู้บริหารและบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานที่ครอบคลุมศักยภาพของบุคลากร วิธีการ และเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน หมายถึงมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม

(Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) และ 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (control environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในหน่วยงานทั้งข้อมูลจากแหล่งภายในและข้อมูลจากแหล่งภายนอก โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

การติดตามและประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยการประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) โดยการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติและความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์กร

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติและความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวិจัยเรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียน ประถมศึกษา”นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การควบคุมภายใน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 1 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความเป็นมา

การศึกษาการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมาของการดำเนินงานควบคุมภายในของภาครัฐในประเทศไทย ซึ่งเริ่มต้นจากการตรวจสอบการเงินของแผ่นดิน ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ที่ได้ทรงพิจารณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตรา "พระราชบัญญัติสำหรับกรมพระคลังมหาสมบัติแล้วด้วยกรมต่างๆ ซึ่งจะเบิกเงินส่งเงิน" ขึ้นในวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2418 อันถือเป็นต้นกำเนิดของการตรวจเงินแผ่นดินในประเทศไทย โดยปรากฏในหมวดมาตราที่ 8 ว่าด้วย “ออฟฟิศหลวง” (audit office) ในพระบรมมหาราชวัง¹

ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 6 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2453 ถึง พ.ศ. 2458 การตรวจเงินแผ่นดินไทย ยังคงใช้รูปแบบดังเช่นปลายสมัยรัชกาลที่ 5 ในปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม จัดตั้งกรมตรวจเงินแผ่นดินขึ้น โดยสังกัดกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ เมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2458 เพื่อการตรวจบัญชีและการเงินแผ่นดิน

¹ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , ประวัติการตรวจเงินแผ่นดินไทย เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2554 เข้าถึงได้จาก <http://www.oag.go.th/AboutOAG/history.jsp>

โดยท ครั้งในรัชสมัย พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระบรมราชโองการให้สมทบกรมตรวจเงินแผ่นดินเข้ากับกรมบัญชีกลางเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2469 เนื่องจากภารกิจของการตรวจเงินแผ่นดินกับกรมบัญชีกลางมีความเกี่ยวพันกันและมีหน้าที่ใกล้ชิดกันอย่างมาก ช่วงปี พ.ศ. 2475 หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้มีประกาศโอนกรมตรวจเงินแผ่นดินไปขึ้นต่อคณะกรรมการราษฎร ในวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2475 และปี พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2476 ขึ้นในวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2476 โดยจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินขึ้นแทนกรมตรวจเงินแผ่นดิน มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2475 ถึง พ.ศ. 2522 การตรวจเงินแผ่นดิน มีการจัดองค์การการทำงานโดยระบบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อันประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นตำแหน่งเทียบเท่าอธิบดี เลขาธิการซึ่งเป็นตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดีเป็นข้าราชการชั้นพิเศษ และกรรมการเป็นข้าราชการชั้นเอกระดับหัวหน้ากอง หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2515 มีการปรับปรุงระเบียบการบริหารแผ่นดินใหม่ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรม ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีแต่ให้อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี

ในปี พ.ศ. 2522 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2522 ทั้งนี้เพื่อการตรวจสอบการรับจ่ายเก็บรักษาเงินและทรัพย์สิน ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปโดยถูกต้องและเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ นอกจากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสถาบันตรวจเงินแผ่นดิน จากคณะกรรมการมาเป็นรูปแบบที่มีผู้อำนวยการสำนักงาน เป็นผู้รับผิดชอบงานของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเพียงผู้เดียวแล้ว ยังได้เพิ่มบทบาทการตรวจสอบให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัดของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และตรวจสอบการจัดเก็บภาษีอากร ซึ่งเป็นการพัฒนาบทบาทของสถาบันตรวจเงินแผ่นดินของไทยให้สอดคล้องกับปฏิญญาสากล ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งส่วนใหญ่การตรวจสอบจะครอบคลุม ด้านการเงิน (financial audit) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (compliance audit) และการตรวจสอบการดำเนินงาน (performance audit)²

การตรวจเงินแผ่นดินในปัจจุบันเป็นองค์กรตรวจสอบที่อิสระและเป็นกลาง ประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยต้องเสนอรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และคณะรัฐมนตรี ในองค์กรมีคณะกรรมการวินัยทางงบประมาณและการคลัง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่พิจารณาและกำหนดโทษ

² เรื่องเดียวกัน.

ปรับทางปกครองเบื้องต้น แก่เจ้าหน้าที่หรือพนักงานของหน่วยรับตรวจที่ฝ่าฝืนมาตรการเกี่ยวกับการควบคุมการเงินของรัฐ

รายการเกี่ยวกับสถาบันการตรวจเงินแผ่นดิน นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปรายละเอียดได้ตามภาพต่อไปนี้

วัน เดือน ปี	หน่วยงาน	สังกัด	ฐานะ
14 เมษายน 2418	ออฟฟิศ หลวง	กรม พระคลังมหาสมบัติ	ออฟฟิศ
18 กันยายน 2458	กรม ตรวจเงินแผ่นดิน	กระทรวง พระคลังมหาสมบัติ	กรม
22 กันยายน 2469	กรมตรวจเงินแผ่นดินถูก สมทบกับกรมบัญชีกลาง	กระทรวง พระคลังมหาสมบัติ	กรม(สมทบ)
20 กรกฎาคม 2475	กรม ตรวจเงินแผ่นดิน	ขึ้นต่อคณะ กรรมการ ราษฎร	กรม
9 ธันวาคม 2476	สำนักงานคณะกรรมการ ตรวจเงินแผ่นดิน	สำนักนายกรัฐมนตรี	เทียบเท่ากรม
พ.ศ. 2515	สำนักงานคณะกรรมการ ตรวจเงินแผ่นดิน	อยู่ในบังคับบัญชา นายกรัฐมนตรี	กรม
พ.ศ. 2522	สำนักงาน ตรวจเงินแผ่นดิน	เป็นอิสระ	-
พ.ศ. 2542	สำนักงานการตรวจเงิน แผ่นดิน	เป็นอิสระ	องค์กรตรวจสอบ

ภาพที่ 1 รายการเกี่ยวกับสถาบันการตรวจเงินแผ่นดิน ของประเทศไทย

ปัจจุบันการตรวจเงินแผ่นดินของไทยเป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ. ศ. 2542 ซึ่งออกตามความในมาตรา 312 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ. ศ. 2540 ที่กำหนดให้การตรวจเงินแผ่นดิน กระทำโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินที่เป็นอิสระและเป็นกลาง โดยบทเฉพาะกาล มาตรา 333 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดสาระสำคัญของกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อันได้แก่ การวางนโยบาย

การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การเสนอแนะให้มีการแก้ไข ข้อบกพร่องเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดิน การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาในเรื่องวินัยทางงบประมาณและการคลัง การกำหนดโทษปรับทางปกครอง การพิจารณาวินิจฉัยความผิดทางวินัยและงบประมาณและการคลัง ในฐานะที่เป็นองค์กรสูงสุด

มาตรา และในส่วนของ การควบคุมภายในของภาครัฐ นั้น เป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ. ศ. 2542 มาตรา 15 ที่กำหนดให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน การกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดิน วรรค (3) ในเรื่องการออกระเบียบหรือประกาศกำหนดมาตรฐานหรือมาตรการเกี่ยวกับระบบและการควบคุมการตรวจสอบการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยรับตรวจ ข้อ (ก) ด้านมาตรฐานเกี่ยวกับการควบคุมภายในและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้หน่วยรับตรวจนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล³

การควบคุมภายในของภาครัฐในประเทศไทย เริ่มแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานในระบบการเงินและบัญชีของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีสถาบันเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินที่มีภารกิจหลักในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับบัญชีงานการเงิน ต่อมาภายหลังมีแผนงานงบประมาณของประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้น ขอบเขตภารกิจของการตรวจสอบภายในและการระงับจึงได้มีมากขึ้น จึงมีการตั้งหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นในหน่วยงานทุกระดับโดยมีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีภารกิจหน้าที่ กำกับ ดูแลการตรวจสอบภายในของทุกหน่วยงาน โดยมีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐราชการ ทุกหน่วยงานเป็นหน่วยรับตรวจ โดยที่การตรวจสอบภายในนี้ มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานประการหนึ่งคือ การสอบทานการควบคุมภายในที่จัดเป็นกระบวนการลดความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจ และในปี พ.ศ. 2544 คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มีระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เพื่อการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (compliance audit) และการตรวจสอบการดำเนินงาน (performance audit)⁴ โดยกำหนดให้ “หน่วยรับตรวจ” ซึ่งหมายถึงหน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง ต้องดำเนินการจัดวางระบบควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดไว้

³ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542, เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2554 เข้าถึงได้จาก <http://www.oag.go.th/AboutOAG/RuleOfLand2542.jsp>

⁴ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน , ประวัติการตรวจเงินแผ่นดินไทย, เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2554 เข้าถึงได้จาก <http://www.oag.go.th/AboutOAG/history.jsp>

ในการศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ประกอบด้วยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
2. มาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
3. แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาครัฐราชการ
4. แนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา
มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544⁵ ได้กำหนดให้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร และบุคลากร ของหน่วยงานรับตรวจที่ต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน การลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ตลอดจนด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ได้โรงเรียนประถมศึกษาได้ถูกกำหนดให้เป็นหน่วยรับตรวจซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ

การดำเนินงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ในระยะแรกได้กำหนดให้หน่วยรับตรวจมีหน้าที่จัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ คือ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (control environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (control activities) 4) สารสนเทศ และการสื่อสาร (information and communications) และ 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยหน่วยรับตรวจต้องแสดงข้อมูล 5 รายการประกอบด้วย

1. ข้อมูลสรุปภารกิจ พร้อมวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม

⁵ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119, ตอนที่ 99 ก (วันที่ 26 ตุลาคม 2544) : 17.

2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมการควบคุม มุ่งเน้นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

3. ข้อมูลความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4. ข้อมูลกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม ข้อ (3)

5. ข้อมูลผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ซึ่งในระยะเริ่มของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน นี้ ระเบียบดังกล่าวได้กำหนดให้หน่วยรับตรวจมีหน้าที่รายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแลทุกสัปดาห์ โดยต้องส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วย และเมื่อดำเนินการการวางระบบควบคุมภายใน ในระยะเริ่มแรกแล้ว ในปีถัดไป ผู้รับตรวจจะต้องรายงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ ส่วนการรายงานครั้งแรกกำหนดให้ดำเนินการภายในสองร้อยสี่สิบวันนับแต่วันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ ขอบเขตของการรายงาน มีดังนี้

1. ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจเป็นไปตามมาตรฐานตามระเบียบหรือไม่

2. ผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อสรุปผลการประเมินเป็นรายองค์ประกอบประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

3. จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน และข้อเสนอแนะแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

หน่วยรับตรวจที่ไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบได้ ต้องทำความตกลงกับคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน นอกจากนี้ หากปรากฏว่าหน่วยรับตรวจมีเจตนาปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบ หรือตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถเสนอข้อสังเกตและความเห็นพร้อมทั้งพฤติการณ์ของหน่วยรับตรวจนั้นให้ต้นสังกัดเพื่อกำหนดมาตรการที่จำเป็นให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ และถ้าหากต้นสังกัดของหน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถรายงานต่อประธานรัฐสภา เพื่อแจ้งไปยังคณะกรรมการการปฏิรูปการของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ทั้งแจ้งต่อไปยังคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จะเห็นได้ว่าระบบการควบคุมภายในมีจุดเน้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและมีวินัยในการดำเนินการที่ชัดเจน

มาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ที่กำหนดตามคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้⁶

มาตรฐานการควบคุมภายในได้จัดทำขึ้นจากการนำผลการตรวจสอบและประสบการณ์การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และจัดตามมาตรฐานสากล คือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) มาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย

โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล

2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรม รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้

⁶ “ระเบียบว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 118, ตอนที่ 44 ก (26 ตุลาคม 2544): 16.

ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

มาตรฐานการควบคุมภายในเป็นแม่บทสำหรับให้หน่วยรับตรวจทุกหน่วยใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับส่วนงาน ทั้งในมิติของลักษณะ ขนาดและความสลับซับซ้อนของงาน ด้วยความรับผิดชอบและ ติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและปรับปรุงการควบคุมภายใน ทั้งนี้การนำมาตรฐานไปใช้จะต้องไม่ขัดกับกฎหมาย นโยบายและระเบียบที่ทางราชการกำหนด

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในตามมาตรฐานควบคุมภายใน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (operation objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (financial reporting objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (compliance objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

ในส่วนของวัตถุประสงค์การควบคุมภายในแต่ละหน่วยรับตรวจอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารที่จะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน เช่น บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องระวังป้องกันการทุจริต การรั่วไหล บางหน่วยงานเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการรายงานถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทักษะคนดี ลักษณะหน่วยงานหรือทุกเรื่องผสมผสานกันการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เน้นการให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด และปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ

มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน คือ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (control environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (control

activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communications) 5) การติดตามประเมินผล (monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่จะทำให้องค์ประกอบอื่นๆ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานสำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ 3 ประการ คือ 1) การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพ 2) สร้างความเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และ 3) ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่น ๆ มีประสิทธิผลในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้ามสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ประสิทธิภาพลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยรับตรวจ

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top) สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ เช่น

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ รวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้าน

จริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) อย่างชัดเจน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์ที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการณ์ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น บุคลากรของหน่วยตรวจรับเข้าไปเป็นคู่สัญญา หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยรับตรวจ หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยรับตรวจ เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม ทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากร ทุกคนในหน่วยงานต้องต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

2. การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือสำคัญก็คือการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

3. คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริการกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ความสามารถซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อน

การควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและประสิทธิผลการควบคุมภายใน

5. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วยโครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดี ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

6. การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแล ไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งควรพิจารณาถึงลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือที่มีความเสี่ยงในระดับต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับ เอกสารคู่มือระบบงานโดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อนลงทุนสูง ระบบการควบคุมและระบบรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจนให้เป็นแนวทางการอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงานรวมทั้งการดำเนินงานเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

7. นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงการใช้ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการ

ควบคุมภายใน โดยในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้หน่วยรับตรวจสามารถดำเนินงานระบบควบคุมภายใน โดยให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น และหน่วยรับตรวจต้องดำเนินงานตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดไว้ว่า ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจ เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากร การดำเนินงานโดยมีคณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความตระหนัก (control consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงานให้บุคลากร ในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนด ด้านจริยธรรม เข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อง ใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอา วิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ

ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะ

ทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. ระบุปัจจัยเสี่ยง (event identification) เนื่องจากความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก อันมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยง ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องคำถามว่า มีเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมถึงมีทรัพย์สินใดที่ต้องได้รับการดูแลรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อ จัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนลำดับถัดไป คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงหลายวิธี การใช้ตัวเลขวัดความเสี่ยงเพื่อที่จะระบุผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจว่ามีเท่าไรนั้น ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการประมาณโอกาสและความถี่ ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจ โดยใช้วิธีการให้คะแนน ดังภาพต่อไปนี้



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยรับตรวจ		
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5	สูงมาก	>10 ล้านบาท	5
สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4	สูง	>2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3	ปานกลาง	>50,000 บาท-2.5 แสนบาท	3
น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง	2	น้อย	>10,000 บาท-50,000 บาท	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

ภาพที่ 2 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยรับตรวจ
ที่มา: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, แนวทาง: การจัดและวางระบบควบคุมภายในและการ
ประเมินผลการควบคุมภายใน (กรุงเทพฯ: ซีเอสเอ็ม โพร กราฟิกส์, 2545), 12.

3. การจัดการความเสี่ยง (risk response) เป็นการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ลำดับต่อไปคือการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาวิธี แนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยง ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับว่าเหมาะสม และคุ้มค่าหรือไม่

หน่วยรับตรวจโดยทั่วไปอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงหรือยุติการทำธุรกิจกับผู้ประกอบการที่ไม่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ

2. การแบ่งปัน (sharing) เป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก (outsourcing)

3. การลด (reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

4. การยอมรับ (accept) หน่วยรับตรวจยอมรับความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมี

ความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่า ต้นทุนที่ต้องเสียไป

การประเมินความเสี่ยง จึงเป็นกิจกรรมที่หน่วยรับตรวจต้องดำเนินการเพื่อค้นหาและ นำเอาวิธีการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้เพื่อให้หน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของหน่วยรับตรวจ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกด้วยวิธีการที่เป็นระบบอย่างเพียงพอและ เหมาะสม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบ โดยมีการปฏิบัติตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การ แบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุม งาน การให้คำแนะนำ การมอบอำนาจ การอนุมัติ การตรวจสอบ การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การ รักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นในแผนปฏิบัติงานทุกด้าน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิด ความเสียหาย

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่หลายประเภท การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมมากน้อยเพียงใด ประเภทกิจกรรมใดขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจนั้น ซึ่งแต่ละหน่วยรับตรวจอาจมีความ เสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงในทุกด้านและวิธีการ ประเมินความเสี่ยง เพื่อพิจารณาการจัดกิจกรรมการควบคุมที่มีความสัมพันธ์และเหมาะสมกับความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสม กับหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของ หน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้าน ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับตามนโยบาย หรือแผนงาน และ ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมถึงการจัดให้มีระบบรายงานผลการปฏิบัติงานเป็น ระยะเพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2. การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารโดยผู้บริหารเป็นกิจกรรมการควบคุมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมด้วย การบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

2.1 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ซึ่งมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจทั้งในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงาน ประสิทธิภาพ รวมทั้งเปรียบเทียบข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพรวม และปัญหาของการดำเนินงานในแต่ละด้านรวมทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสม

2.2 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลาง มุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติ ความเข้มงวด และความถี่ของการสอบทานขึ้นอยู่กับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงาน

3. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลสำคัญที่ผ่านการประมวลผล ทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงาน ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และมีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ การตรวจสอบอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนการบันทึกบัญชี ลงทะเบียนหรือเพิ่มหลักฐานอื่น การสอบทาน เปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกรายการ รวมถึงการสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการประมวลผลข้อมูล

4. การอนุมัติ

ในการดำเนินงานของทุกหน่วยรับตรวจ มีความจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานแทนโดยการมอบอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้ได้โดยลำพัง ในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรนั้นต้องพิจารณากำหนดขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

และมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ รวมถึงการที่ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

5. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร และเพื่อเป็นการป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่มีความอำนาจในหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุม เพียงพอ

การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน โดยการเก็บเงินสดและของมีค่าในตู้นิรภัยที่ปลอดภัย การใส่กุญแจห้องเก็บพัสดุ หรือตู้เก็บเอกสารหลักฐานที่สำคัญ การใช้ระบบการรักษาความปลอดภัยโดยใช้บัตรผ่านชนิดอิเล็กทรอนิกส์ แผงสัญญาณ รหัสผ่าน จัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและมีการตรวจนับทรัพย์สินเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยบุคคลที่ไม่มีความอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและดูแลรักษาทรัพย์สินนั้นๆ และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับกับทะเบียนทรัพย์สิน หากมีผลต่างเกิดขึ้น ควรติดตามหาสาเหตุแล้วดำเนินการตามควรแก่กรณี และปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง

6. การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต เช่น การอนุมัติรายการ หรือการให้เห็นความชอบ การประมวลผล หรือการบันทึกรายการ ตลอดจนดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

การมอบหมายหน้าที่การงาน ไม่ควรให้บุคคลคนเดียว ปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมเพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจในหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย ทั้งนี้เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

7. การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินการหรือระบบงานที่มีความสำคัญ จำเป็นต้องมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน สามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้ นำไปใช้ในการตรวจสอบ การสอบทานความถูกต้อง การพิจารณาอนุมัติรายงานที่รัดกุม อาทิ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุม จึงเป็นวิธีการที่กำหนดหรือออกแบบมาที่ช่วยให้หน่วยรับตรวจนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก

การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารทุกระดับ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กร เพื่อพิจารณาให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การจัดทำรายงานการเงินจะรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทรัพย์สินถาวร สินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง ลูกหนี้ ข้อมูลปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ ข้อมูลด้านการเงินที่เป็นความต้องการของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ จึงควรจัดให้มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและแจกจ่ายข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาให้ฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น เพื่อช่วยให้ผู้รับสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ โดยบุคคลหรือสื่อในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ต้องมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

สารสนเทศและการสื่อสาร จึงเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนดกลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มี

สารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยรับตรวจซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้น ในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

5. การติดตามประเมินผล (monitoring)

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและ ประเมินสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายใน ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

ลักษณะของการติดตามผล มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (ongoing monitoring)

การควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผล อย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานตามด้านปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตาม ผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนกิจกรรมซึ่งเป็นการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (separate evaluation)

เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราว ตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการติดตามประเมินผล การประเมินผล เป็นรายครั้ง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง(control self-assessment)เป็น กระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบควบคุมภายในด้วยการ ให้ผู้ชำนาญการเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานร่วมกัน พิจารณาถึงความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยง ของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วย ตนเอง ในทุกส่วนงานย่อยภายในหน่วยรับตรวจ

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างอิสระ (independent assessment) เป็นการ ประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระ อาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก และหรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผล

การประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ในส่วนความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบด้านการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการประเมินผลภาคราชการโดยตรง เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผลแล้ว ควรดำเนินการดังนี้

1. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมิน
2. กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการติดตามการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ
3. สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
4. ชี้แจงถึงเหตุที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายใน มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุง

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการ เพื่อให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดวางระบบควบคุมภายในที่จะช่วยให้การบริหารหรือการจัดการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาคราชการ เป็นระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการ หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร กรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาคราชการโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้⁷

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น

⁷ สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน, กรมบัญชีกลาง, กระทรวงการคลัง, **แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาคราชการ** (กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน, 2545), 5-6.

ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่นที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด

2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

แนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1. แนวปฏิบัติตามองค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม

ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม โดยกรมบัญชีกลางได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน ไว้ ดังนี้⁸

1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารที่แตกต่างกัน จัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน ที่พิจารณาผ่านปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบทั่วทุกคน

2. กำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนและเหมาะสมในด้านการจัดหน่วยงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม

3. กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (job description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

4. กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน การบริหารบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ชัดเจนและเป็นธรรม ซึ่งรวมทั้งการกำหนดบทลงโทษทางวินัยด้วย

⁸ กรมบัญชีกลาง, แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ. เข้าถึงเมื่อ 29 กรกฎาคม 2558 เข้าถึงได้จาก www2.cgd.go.th/uploadfile/doc/159_doc.doc

5. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (audit committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้นโดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมหรือกำหนดสิ่งจูงใจ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในหน่วยงาน ต้องสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมจนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม ที่ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นตัวอย่างโดยคำพูดและการกระทำที่ถูกต้องอยู่เสมอ
 2. สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบและเข้าใจในหลักการของความซื่อสัตย์และจริยธรรม
 3. จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานที่ชัดเจน โดยรวมถึงกรณี ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย
 4. ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด
- ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ที่จะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายใน

1.3 โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงาน สามารถดำเนินการดังนี้

1. รวมศูนย์อำนาจ หรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ไปยังระดับต่างๆหากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผลจะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล
2. การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ
3. การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

1. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
2. กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (job description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน
3. กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน
4. มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (conflict of interest) ต่อหน่วยงาน

1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน
2. กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงานและระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงานจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามองค์ประกอบนี้จัดเป็นการปฏิบัติพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบอื่น ๆ ต่อไป

2. แนวปฏิบัติตามองค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงในหน่วยงานอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายในหรือการที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด จำแนกได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงาน เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

2. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาดเป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

ในส่วนของสาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เนื่องจากกระบวนการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในในภาครัฐฯ จึงวางแนวทางการดำเนินการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (entity – level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และ

แผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (activity - level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญบ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันทีบางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

1. ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตุศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน
3. ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล
4. ปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมายระเบียบ และข้อกำหนดที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

3. วิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาดลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและ

คุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสียนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยครั้ง โดยรวมแล้วอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่สามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับ เช่น สำคัญมาก ปานกลางหรือน้อย

4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่พบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด ตามกรณีความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

4.1 ความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

2. ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาทิ กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

4. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง โดยพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

5. การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล ยังหมายถึงการแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการเชื่อมโยงถึงการประเมินค่าตอบแทนในหน่วยงาน

6. การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุความสำเร็จได้ในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง คือข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จะช่วยให้ทราบขนาดของความเสี่ยงและผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่ เพียงใด

4.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นจะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

1. การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
2. การจัดการในลักษณะที่เป็นการลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
3. การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
4. การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอน หรือโยกย้ายความเสี่ยง
5. การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการในการจัดการความเสี่ยงข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ใด

2. การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงาน
3. การจัดกระบวนการจัดการความเสี่ยงให้เกิดความชัดเจน และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบโดยทั่วถึงกัน
4. รายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

ทุกหน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ รวมถึงการสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสม

3. แนวปฏิบัติตามองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีกิจกรรมการควบคุมตามลักษณะต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ลักษณะของการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น
2. ลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม
3. ลักษณะการเสนอแนะ เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์
4. ลักษณะอื่น ตามความจำเป็นและเหมาะสมกับการดำเนินงานของหน่วยงาน

ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุม นั้น มีการนำเสนอกิจกรรมการควบคุมที่จัดไว้ในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนสำหรับการติดตามประเมินผล
2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งหน้าที่ ควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน ทั้งนี้เมื่อมีการกระจายอำนาจ

จึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. การสอบย้อนและการกระทบบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

3.1 การสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผนงาน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

3.2 การสอบย้อนและกระทบบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

4. การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ จะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลาและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

5. การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน อาทิ เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สิน การจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

6. กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากนี้ กระทบบยงการคลังได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า กิจกรรมการควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน นั้นมีอีกมาก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ คุ่มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด กิจกรรมการควบคุมต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับ

นโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกันขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ

4. แนวปฏิบัติตามองค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน

ในการจัดระบบการสื่อสารควรจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ สะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของการสื่อสาร ด้วยระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา และบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

การสื่อสารภายในองค์กร ควรคำนึงถึงรายการต่อไปนี้

1. บุคลากรทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันการ ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย แนวปฏิบัติต่าง ๆ
2. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน
3. ความเข้าใจในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้
4. ช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อความเข้าใจและประสานงานกันได้อย่างดี

ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร นั้นหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ ควรเป็นดังนี้

1. กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
2. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
3. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
4. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การควบคุมภายในด้านระบบสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. แนวปฏิบัติตามองค์ประกอบการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้น และผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

กรมบัญชีกลางได้นำเสนอกิจกรรมแนวทางการติดตามประเมินผล ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง
2. จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

3. รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

4. สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

การกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล นั้น จำเป็นต้องมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผล

โครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย

นอกจากนั้น การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ยังหมายถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

1. ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

2. ได้มีการตรวจสอบและติดตามผลรวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

3. การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

4. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

ผู้ประเมินผลต้องจัดทำรายงานผลการประเมินเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ครมมีคำอธิบาย หรือชี้แจงความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการ และระบุผู้รับผิดชอบในกรณีนั้น รวมถึงวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม

อนึ่ง การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน⁹ ได้นำเสนอปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน ประกอบด้วย

1.1 การริเริ่มในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงานและระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

⁹ เรื่องเดียวกัน, 78.

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ (purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (action) เจ้าหน้าที่ที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเห็นประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ดังนี้

1. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
3. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ

4. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม

ข้อจำกัดของระบบควบคุมภายในภาคราชการ

นอกจากปัจจัยสู่ความสำเร็จแล้ว สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้นำเสนอข้อจำกัดของระบบควบคุมภายในภาคราชการไว้ 5 ประการ¹⁰ ดังนี้

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลอยู่ที่มีหรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2. การละเว้น ไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในตามที่วางไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ที่มีผลเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก หรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน เพื่อหาประโยชน์ร่วมกัน จะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ ผู้บริหารอาจต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าเป็นการเสี่ยงที่มีต้นทุนน้อยกว่า

อย่างไรก็ตามมีปัจจัยอีกหลายประการ ที่จัดเป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายในถึงกระนั้นก็ตาม ระบบการควบคุมภายในก็เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

แนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า โรงเรียนประถมศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้ จึงอ้างอิงตาม แนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการรายงานผลการควบคุมภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน¹¹ ดังนี้

การดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยรับตรวจ งานต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นส่วนงานย่อยและกำหนดให้หน่วยรับตรวจจัดทำรายงานการควบคุมภายในแล้วจัดส่งรายงาน (แบบ ปอ.1) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

การจัดวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาได้นั้นสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยรับตรวจควรดำเนินการดังนี้

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 79.

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี, แนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในและการรายงานผลการควบคุมภายใน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มทท: มปท.), 15.

1. การจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ

1.1 ประชุมบุคลากรในสังกัดเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญ และมีความตระหนักในระบบการควบคุมภายใน

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ดำเนินการระบบการควบคุมภายใน รับผิดชอบ ดูแลระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วยคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในส่งเสริม สนับสนุนให้คำแนะนำ ดูแล กำกับ ติดตามระบบควบคุมภายใน คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม และมีหัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไปเป็นเลขานุการ

1.2.2 คณะทำงานจัดวางระบบควบคุมภายใน มีหน้าที่จัดวางระบบและปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จัดให้มีการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง วางแผนปรับปรุง แก้ไขจุดอ่อนของระบบ ดำเนินการตามแผนปรับปรุง ติดตามและรายงานผล คณะทำงานชุดนี้ประกอบด้วยบุคลากรทุกท่านในสถานศึกษาโดยแยกเป็นกลุ่มงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้กลุ่มงานเป็นส่วนงานย่อย

1.2.3 คณะกรรมการประเมินผลและรายงานผลการประเมินระบบควบคุมภายใน มีหน้าที่ประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยประเมินองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน แล้วสรุปผลการประเมิน นำเสนอข้อเสนอแนะ และจัดทำ แบบรายงาน ประกอบด้วย แบบ ปอ.3, ปอ.2 และ ปอ.1 คณะกรรมการชุดนี้ จะประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่ม และหัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไปเป็นเลขานุการ

1.3 จัดทำปฏิทินการดำเนินการระบบควบคุมภายใน เพื่อกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนและเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม

2. การจัดวางระบบควบคุมภายในและการรายงานของส่วนงานย่อย

2.1 ผู้ที่ได้รับมอบหมายติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของแต่ละกลุ่มงาน โดยนำแบบรายงานคือ แบบ ปย. 1 ของแต่ละปี มาติดตามดูว่าผู้รับผิดชอบแผนปรับปรุงมีการปฏิบัติหรือดำเนินการแต่ละกิจกรรมตามแผนปรับปรุงหรือไม่ อย่างไรก็ตาม สถานะเป็นอย่างไร ยังมีจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่จะต้องควบคุมต่อหรือไม่ โดยมีวิธีการติดตามหลายวิธี เช่น การศึกษาเอกสาร/ตรวจสอบเอกสาร/สอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปผลการประเมิน โดยให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ลงในแบบติดตามการดำเนินงานหรือแบบ ปย. 2

2.1.1 ประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 ด้าน โดยใช้กรอบการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แล้วสรุปผลการประเมินลงในแบบ ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2.1.2 ประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน ให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงาน เป็นการนำภารกิจที่ได้รับมอบหมายมาประเมินความเสี่ยง ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน หลังจากนั้นพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในการทำงาน แล้วจึงพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ และเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากผู้ประเมินพิจารณาแล้วเห็นว่ายังคงมีความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสมต่อไป การประเมินในส่วนนี้จะส่งผลไปที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินความเสี่ยงสามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน
2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธี ผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ ควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจะเป็นดังนี้

1. ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง
2. ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้
3. เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม วิเคราะห์ออกมาโดยประมาณ โอกาสและความถี่ ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด พิจารณาผลกระทบจากความถี่ และจัดลำดับความสำคัญโดยการให้คะแนน บางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย
4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง
เมื่อผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ควรพิจารณาหาวิธีป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ และพิจารณางานที่มีความเสี่ยงสูง นำไปจัดทำแบบประเมินความเสี่ยง (แบบ ปย.2)ของปีงบประมาณต่อไป

3. การจัดทำรายงานการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

1.1 ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของสถานศึกษา นำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3) ของปีงบประมาณก่อน มาติดตามดูว่าภายในหน่วยงานมีการปฏิบัติหรือดำเนินการแต่ละกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร สถานะเป็นอย่างไร ยังมีจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่จะต้องควบคุมต่อหรือไม่ โดยมีวิธีการติดตามหลายวิธี เช่น นำแบบติดตาม ปย.2 มาเป็นข้อมูล และศึกษาเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร สอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปผลการประเมิน โดยให้ความคิดเห็นและหรือข้อเสนอแนะ ลงในแบบติดตาม ปอ.3

1.2 นำแบบ ปย.2 ของกลุ่มในปีงบประมาณปัจจุบัน มาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน สถานศึกษา โดยนำแบบ ปย. 1 ของกลุ่มงานในสถานศึกษา ปีงบประมาณ ปัจจุบันมาหลอมรวมและประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบว่าการควบคุมภายในของสถานศึกษา มีระบบการควบคุมภายในเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด และการ

ปฏิบัติงานจริงเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงจุดไหน หรือไม่อย่างไร แล้วนำผลการประเมินมาสรุปลงในแบบ ปอ.2

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินตามแบบสอบถามการควบคุมภายใน สถานศึกษานำแบบสอบถามการควบคุมภายใน ซึ่งมี 4 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 แบบสอบถามด้านการบริหาร ชุดที่ 2 แบบสอบถามด้านการเงิน ชุดที่ 3 แบบสอบถามด้านการผลิต ชุดที่ 4 แบบสอบถามด้านอื่นๆ แบบสอบถามทั้ง 4 ชุด ใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงานซึ่งสถานศึกษาสามารถใช้หรือปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามความเหมาะสมและสามารถออกแบบสอบถามในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมได้

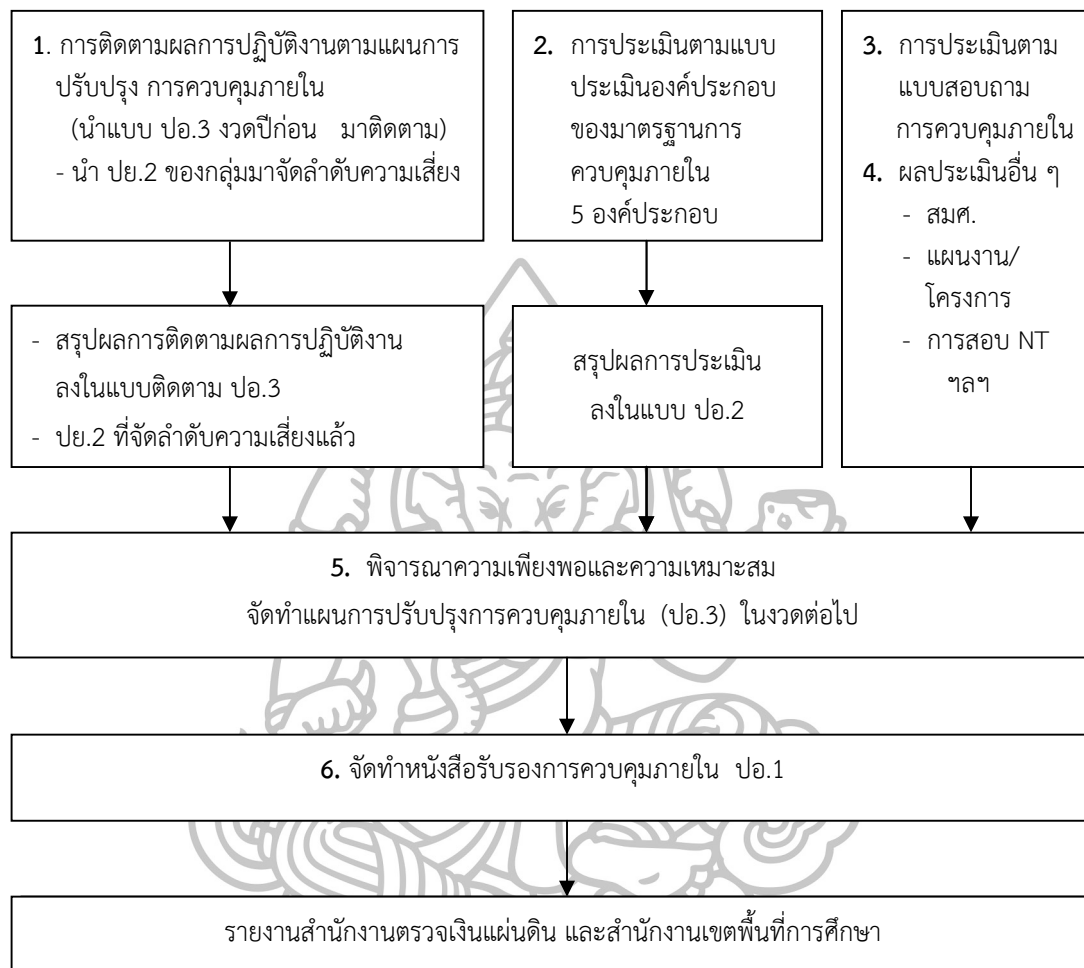
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินโดยวิธีอื่นๆ ตามภารกิจ เช่น ผลการประชุม ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผลการประเมินแผนงานโครงการ ผลการสอบ NT ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในงวดต่อไป สถานศึกษานำผลการประเมินการควบคุมภายใน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1-4 ที่มีจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ในระดับสูงที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นควรจัดทำแผนปรับปรุง มาบันทึกในแบบ ปอ.3 เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงได้แล้วเสร็จ

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำหนังสือรับรอง สถานศึกษานำจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ความเสี่ยงที่ปรากฏในแบบ ปอ.2 และ ปอ.3 มาจัดทำหนังสือรับรองตามแบบ ปอ.1 โดยกล่าวถึงจุดอ่อนที่มีสาระสำคัญ รวมถึงการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา

โดยขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายในทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน
 ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการรายงานผลการควบคุมภายใน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มทท: มปท.), 27.

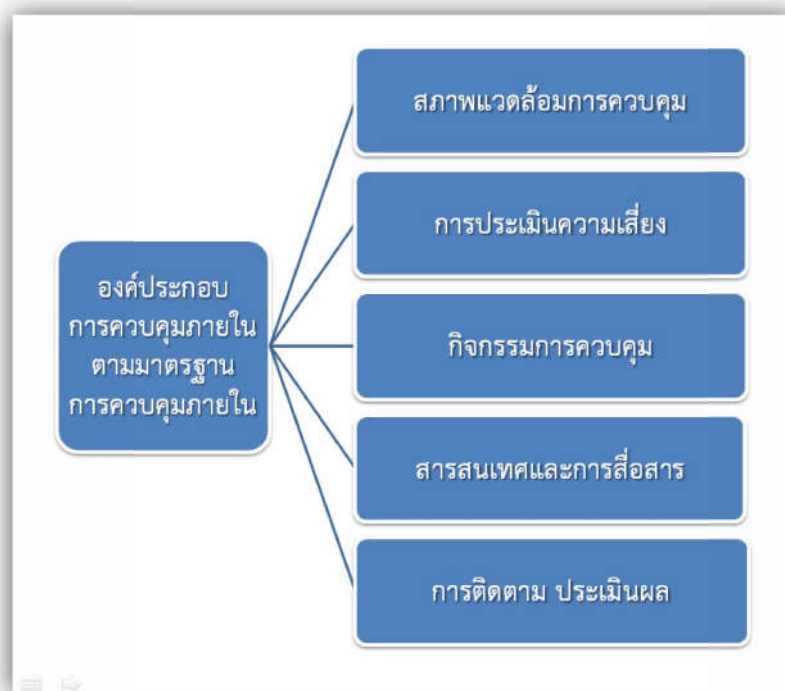
การดำเนินงานการควบคุมภายใน ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกอบด้วย มาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ทั้ง 5 องค์ประกอบ

ได้กำหนดให้สถานศึกษามีฐานะเป็นหน่วยรับตรวจ และกำหนดให้กลุ่มงานต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นส่วนงานย่อย ตามแนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในและการรายงานผลการควบคุมภายใน ในสถานศึกษา¹² และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา จำแนกได้เป็น 2 ด้านคือด้านบุคลากร และด้านการบริหาร ในด้านบุคลากร นั้น จัดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการควบคุมภายใน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของระบบควบคุมภายใน ให้การสนับสนุน ส่งเสริม การดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน โดยที่บุคลากรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ มีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน รวมถึงการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนด้านบริหารจัดการ นั้น เป็นกรดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในที่ต้องมีการจัดวางระบบให้ชัดเจน ถูกต้อง รัดกุม ตามแนวทางการดำเนินงาน 5 ประการ ประการแรกคือการประเมินความเสี่ยงที่ต้องระบุกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ประการที่สองคือการออกแบบการควบคุมภายใน โดยการทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ สอบทานประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่มีอยู่ ระบุกิจกรรมควบคุมภายในที่ป้องกันความเสี่ยง ประเมินการต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับ จัดกิจกรรมการควบคุมภายในตามมาตรฐาน ประการที่สามคือการนำระบบควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ โดยการประชาสัมพันธ์ การติดตามประเมินผลระดับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ประการที่สี่คือการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยการประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ปฏิบัติการควบคุมภายในตามระเบียบของทางราชการ ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ ของการควบคุมภายในที่มีอยู่ ประเมินประสิทธิผลความสำเร็จของการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ประเมินประสิทธิภาพและประโยชน์ที่ได้รับจากระบบการควบคุมภายใน และประการสุดท้ายคือการปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าระหว่างต้นทุนในการควบคุมกับประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุม ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในให้ชัดเจน

สรุปได้ว่า การควบคุมภายในหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นร่วมกันโดยคณะผู้บริหารและบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานที่ครอบคลุมศักยภาพของบุคลากร วิธีการ และเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกอบด้วย

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, “แนวทางการจัดวางระบบควบคุมภายในและการรายงานผลการควบคุมภายใน ในสถานศึกษา”, 2555, 3. (เอกสารประกอบการประชุม)

มาตรฐาน 5 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (control environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (control activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication) และ 5) การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

การดำเนินการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน นั้นมีผลการศึกษาวิจัยของ กิตติพงษ์ แสนพงษ์¹³ ที่พบว่า การควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และเป็นไปในทางเดียวกันกับงานวิจัยของ โสวรรณี แผล่งหล้า¹⁴ ที่ศึกษาวิจัยพบว่า สภาพการ ปฏิบัติงานการควบคุมภายในโรงเรียนโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน 5 องค์ประกอบ อยู่ระดับมาก โดย

¹³ กิตติพงษ์ แสนพงษ์, “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงานงบประมาณใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2552), 149.

¹⁴ โสวรรณี แผล่งหล้า “การพัฒนากระบวนการควบคุมภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ” (วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2553), 59.

องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุมนั้นมีการกำหนดให้มีนโยบาย และมีระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วสันต์ชัย กากแก้ว¹⁵ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ว่า สภาพการปฏิบัติงานการควบคุมภายในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบการควบคุมภายใน ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาโดยกิจกรรมการควบคุมส่งผลเชิงลบ รวมถึงพัชราภรณ์ เขียววัฒนา¹⁶ ที่ทำการศึกษาวิจัยพบว่า และการปฏิบัติการควบคุมภายในของสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยรับตรวจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้รวมถึง อีรุฒิ พันธุ์เวียง¹⁷ ธนา สุวรรณโชติ¹⁸ จิราพร กรกชงาม¹⁹ และปาริชาติ อุ่นเรือน²⁰ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานควบคุมภายใน และพบว่าระดับการปฏิบัติการดำเนินงานควบคุมภายในในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการจัดรูปแบบการดำเนินงานและบทบาทที่เหมาะสมกับภารกิจของงานการควบคุมภายใน เช่นการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ โดยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของ

¹⁵ วสันต์ชัย กากแก้ว, “การศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์ การพัฒนาภูมิภาค (การศึกษาและการจัดการภูมิปัญญา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2553), 193.

¹⁶ พัชราภรณ์ เขียววัฒนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2553), 102.

¹⁷ อีรุฒิ พันธุ์เวียง, “การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2553), 102.

¹⁸ ธนา สุวรรณโชติ, “การศึกษาความรู้และการปฏิบัติของครูเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553), 92.

¹⁹ จิราพร กรกชงาม, “ความรู้และการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2557), 69.

²⁰ ปาริชาติ อุ่นเรือน, “ความรู้และการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2557), 69.

สถานศึกษา ที่มีผลทำให้ครูมีความเข้าใจในการปฏิบัติการควบคุมภายในมากขึ้น ตามผลการศึกษาวิจัยของปรางทอง ตรีพงษ์²¹ ที่ศึกษาวิจัยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก

การดำเนินการควบคุมภายใน โดยทั่วไป โคโซ (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ได้นำเสนอไว้ว่า องค์กรประกอบการควบคุมภายใน มี 5 ประการ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม องค์กรประกอบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท²² เช่นเดียวกันกับแนวคิดของจันทนา สาขากร และนิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันเพชร²³ ที่เห็นว่าการดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน นั้น เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานภาครัฐต้องนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการสนองตอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอกิจกรรมควบคุม ไว้ 2 องค์ประกอบคือ ได้แก่ นโยบาย (policy) ซึ่งแสดงถึงขอบเขตของกิจกรรมที่ควรปฏิบัติในภาพกว้างที่มาจากระดับสูง และวิธีปฏิบัติงาน (procedure) ซึ่งแสดงรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามนโยบาย ซึ่งคุณภาพของการควบคุมภายในนั้นเกิดขึ้นจากบุคลากรในหน่วยงานได้ดำเนินงานตามบทบาทที่วางไว้โดยฝ่ายบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้วางแนวทางสำหรับสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยรับตรวจได้ปฏิบัติ²⁴ โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องมีการวางแผนการปรับปรุงระบบควบคุมภายใน จากผลการประเมินการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี²⁵ ตลอดจนมีวิธีการ

²¹ ปรางทอง ตรีพงษ์ “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2550), 149.

²² จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันเพชร, การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2554), ส่วนที่ 2 หน้า 6, ส่วนที่ 3 หน้า 8.

²³ วารุณี ปริदानนท์และคณะ, แนวทางการตรวจสอบภายใน (กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548), 67.

²⁴ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, คำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ, 12.

²⁵ อุษณา ภัทรมนตรี, การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลด์ พับลิเคชั่น, 2550), 15-24.

ควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กร มีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ผู้มีอำนาจสั่งการ บังคับบัญชา มีขั้นตอนที่พนักงานจะต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัด²⁶ ซึ่งขมาภรณ์ ศรีสุข²⁷ ที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนการจัดวางระบบควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การออกแบบควบคุมภายใน การนำระบบควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล การควบคุมภายใน และการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งแซนดีป มิซารา (Sandeep Mishara) ได้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยง และระบุไว้ว่า²⁸ เจ็อนไขของความต้อการ เช่นความความไม่เท่าเทียม จัดเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สุ่มเสี่ยง และผลการศึกษาพบว่า ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับ กับเจ็อนไขความต้อการที่มี ในขณะทีอารีรัตน์ รอบคอบ²⁹ นำเสนอผลการศึกษาวิจัยไว้ว่าแนวทางการพัฒนาการดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย มีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม พัฒนาทักษะ ความรู้ของบุคคลที่รับผิดชอบ พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริมการตรวจสอบและการรายงานผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ อัจฉรา นียมาภา³⁰ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบวาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยจำแนกเชิงระบบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม การ

²⁶ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ , บทความทางวิชาการ: **วัฒนธรรมองค์กร** เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <http://suthep.cru.ac.th/mgmt1.doc>

²⁷ ขมาภรณ์ ศรีสุข “แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2554), 4.

²⁸ Sandeep Mishara, “The motivational effect of need on decision-making under risk” (Ph.D. dissertation, School of Graduate Studies, University of Lethbridge, 2011.), 77, accessed Srptember, 14, 2554, available from <http://search.proquest.com/docview/896130425/7F4B869D23164029PQ/45?accountid=50150>

²⁹ อารีรัตน์ รอบคอบ “การดำเนินการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2553), 79.

³⁰ อัจฉรา นียมาภา, “การพัฒนาระบบควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550), 242 .

ประเมินความเสี่ยง การจัดกิจกรรมควบคุม การจัดสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตาม ประเมินผล องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการประเมินการปรับปรุงการควบคุมภายใน และ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ คือ การจัดสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ตีใหม่ อินทร์พานิช³¹ ได้ศึกษาวิจัย พบว่า การดำเนินงานการควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการ ติดตามประเมินผล ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน และแดเนียล ดี เซลบี (Daniel D. Selby)³² ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบที่ทำให้การตรวจสอบขาดประสิทธิภาพ พบว่า หลักฐาน การควบคุมภายในที่ไม่เกี่ยวข้องอาจมีผลต่อความพยายามที่จะนำเสนอโดยผู้สอบบัญชีการเงิน ที่ประเมินหลักฐานการควบคุมภายใน ผู้สอบบัญชีและผู้สอบบัญชีทางการเงินที่มีความเชี่ยวชาญ หรือไม่เชี่ยวชาญ ในขอบข่ายของหลักฐานการควบคุมในขณะที่ จูลี คริสติน ไฮด์ (Julie Christine Hyde)³³ ศึกษาพบว่าผู้ตรวจสอบการควบคุมภายใน จะรายงานจุดอ่อนที่สำคัญของการเงินในการ ควบคุมภายในมากกว่าการรายงานจุดอ่อนที่สำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบส่วนวิแชล มันชิฟ (Vishal Munsif)³⁴ มีผลการศึกษาวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า การพบจุดอ่อนที่สำคัญ จะทำให้การรายงานใช้

³¹ ตีใหม่ อินทร์พานิช, “สภาพปัญหาการดำเนินการควบคุมภายในของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551), 106.

³² Daniel D. Selby “The effects of auditor type and evidence domain type on the influence of irrelevant internal control evidence and the potential for audit failure”(The degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Florida state University, 2009), 52, accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/304879200?accountid=50150>

³³ Julie Christine Hyde, “Material weaknesses in internal control over compliance for federal grants to U.S. counties” (The degree of Doctor of Philosophy, University of Memphis, 2011), 122. accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/894119972/fulltextPDF/6F547C08AFCC477FPQ/2?accountid=50150>

³⁴ Vishal Munsif, “Internal control reporting by non-accelerated filers” (The degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Florida International University, 2011), 73. accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/903801877/6F547C08AFCC477FPQ/7?accountid=50150>

เวลานานขึ้น และดารา มารี มาแชล (Dara Marie Marshall)³⁵ ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพต่อการควบคุมภายใน พบว่ารัฐบาลกลางต้องการให้เทศบาลเมืองที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณรายงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการควบคุมภายในมากกว่าการรายงานทางการเงิน โดยที่ โจเซฟ ดี พาแรล (Joseph D. Parales)³⁶ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้จริยธรรมขององค์กร การกำกับดูแล การปฏิบัติ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของบุคลากรในแต่ละระดับในองค์กร สาธารณะภายในประเทศสหรัฐอเมริกาประกอบด้วย ผู้บริหาร (executive) ผู้อำนวยการ (director) ผู้จัดการ (manager) ผู้กำกับดูแล (professional) โดยจำแนกรับรู้เป็นสามระดับ คือ การรับรู้ทางบวก (positive) การรับรู้เป็นกลาง (neutral) และการรับรู้ในทางลบ (negative) ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่เป็นอาสาสมัคร จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้แต่ละด้านในองค์กรมีความแตกต่างกันตามระดับของบุคลากรในองค์กร และชih ยาง เซ็ง (Chih-Yang Tseng)³⁷ ได้ศึกษาวิจัยพบว่าบริษัทที่มีการควบคุมภายในที่มีจุดอ่อนจะปรากฏข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่ามีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายซาร์เบนส์ อ็อกส์ลี 2002 ด้วย

จากที่กล่าวแล้วข้างต้น การควบคุมภายในจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งในส่วนของการดำเนินตามระเบียบ แนวปฏิบัติที่ภาครัฐกำหนดไว้ โดยส่วนที่สำคัญกว่าคือการดำเนินงานกระบวนการควบคุมภายในบนพื้นฐานของจริยธรรมและความรับผิดชอบ

³⁵ Dara Marie Marshall, “Municipal governance and internal control efficiencies: Does structure matter?” (The degree of Doctor of Philosophy Accounting, Michigan State University, 2012), 39, accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/1030440219/6F547C08AFCC477FPQ/9?accountid=50150>

³⁶ Joseph D. Parales, “Perceptions of organizational ethics, governance, compliance, risk, and internal control” (The Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 2010), 39, accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/964011055/6F547C08AFCC477FPQ/16?accountid=50150>

³⁷ Chih-Yang Tseng, “Internal control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance” (The degree of Doctor of Philosophy, Department of Accounting and Information Assurance, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, 2007), 87, accessed November, 2 , 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/304851734/E1F4BA4CE0D94D42PQ/3?accountid=50150>

ในฐานะที่เป็นผู้กำกับดูแลในภารกิจหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ และในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติในภารกิจหน้าที่ของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในองค์การ

ตอนที่ 2 พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษา และพฤติกรรมองค์การ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

โรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นองค์การทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญ เนื่องด้วยเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยมีภารกิจในการบริหารจัดการโดยตรงกับคุณภาพของเด็กและผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ศักยภาพของการดำเนินงาน ตลอดจนเทคนิค วิธีการและกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานในแต่ละด้านสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้นำ กับบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาผู้เรียนด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา โดยจัดวางแนวทาง สำหรับการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาในงานวิจัยนี้ เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย³⁸ มีภารกิจหลัก 4 งาน ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป รายละเอียดดังนี้³⁹ ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการจัดเป็นงานหลัก เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล

³⁸“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 62 (6 กรกฎาคม 2546): 5.

³⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 55.

ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานด้านวิชาการฯได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

โดยมีภารกิจประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การ พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การ แนนแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้าน วิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริม และ สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนรวมทั้งจัดหารายได้จาก บริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

การบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมี ประสิทธิภาพ

มีการกิจประกอบด้วยการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน และให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยมีการกิจประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

ในส่วนของการบริหารบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาบุคลากร มอนดีและคณะ (Mondy and others)⁴⁰ เสนอแนวคิดไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มาจากการพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ ลีโอนาร์ด

⁴⁰ Wayne. R. Mondy, Robert M. Noe, Shane, R. Premeaux and Ronald A. Knowles, Human Resources Management, (toronto: Pearson Custom Publishing, 2003), 212.

และฮิลเกิร์ต (Leonard and Hilgert)⁴¹ ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์การในฐานะทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ นั้น จะผลักดันให้บุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

โดยมีภารกิจ ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ในการดำเนินงานโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สิ่งที่ไม่สามารถละเลยหรือมองข้ามได้คือ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานด้านพัฒนาผู้เรียนที่เป็นภารกิจด้านงานวิชาการแล้ว ครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในโรงเรียนประถมศึกษาต้องปฏิบัติภารกิจและดำเนินงานเกี่ยวกับงานงบประมาณงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งถ้าหากพิจารณาในแง่ของการปฏิบัติงานในหน่วยงาน แล้ว นับว่าบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีงานที่ “ล้นมือ” กล่าวคือมีงานหลักในการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน ซึ่งต้องเดินทางไปถึงโรงเรียนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เพื่อการดูแลนักเรียนและ

⁴¹ Edwin C. Leonard and Raymond L. Hilgert, **Supervision Concept & Practices of Management**, 10th ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2007) 46-47.

เตรียมการจัดการเรียนรู้ในแต่ละวัน ในช่วงก่อนเวลา 08.30 น. ถึง 16.30 น.⁴² โดยลักษณะเฉพาะของวิชาชีพครูแล้ว ต้องทำงานนอกเวลาเนื่องจากต้องเตรียมการจัดกิจกรรมแต่ละวัน เช่นการรอรับนักเรียนในช่วงเช้า การดูแลช่วยเหลือการประกอบกิจกรรมหน้าเสาธง การตรวจผลงานของนักเรียน การเตรียมการจัดการเรียนรู้ และภาระงานอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบ ขณะเดียวกันยังต้องใช้ช่วงเวลาหลังการจัดการเรียนการสอนในระหว่างละวัน ไปปฏิบัติงานที่ได้รับสั่งการจากหน่วยงานต้นสังกัดอีกด้วย จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภาครัฐ ในตำแหน่งข้าราชการครู ด้วยการพิจารณากำหนดเงินเดือน และค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการดำเนินงานที่มีภารกิจหลักคือการพัฒนาผู้เรียนระดับปฐมวัยจนถึงระดับประถมศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีบุคลากรหลักประกอบด้วยผู้บริหาร และครูที่จะต้องปฏิบัติภารกิจด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้วางกรอบการดำเนินงานไว้ให้

พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ในเบื้องต้นนั้น ประเด็นสำคัญ คือจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายที่ชัดเจนระหว่าง “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การและพฤติกรรมองค์การมีความคล้ายคลึงกันอยู่หลายประการ เนื่องจากเป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่างๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน แต่อาจจะมีแตกต่างกัน ในส่วนที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (individual) ที่อยู่ในสถานะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์⁴³ แต่เมื่อก้าวถึงพฤติกรรมองค์การ เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และปฏิสัมพันธ์ (interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบาย

⁴² กระทรวงศึกษาธิการ, “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการของสถานศึกษา พ.ศ.2547,” 30 กันยายน พ.ศ.2547.

⁴³ วิเชียร วิทยอดม, พฤติกรรมองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2551), 9.

ปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบด้วย⁴⁴ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ในฐานะปัจเจกบุคคล ส่วนการศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม ก็คือการศึกษาปัจเจกบุคคลในกลุ่ม จึงไม่สามารถ จำแนกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การอย่างชัดเจน การจะเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดี นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ดีเป็นเบื้องต้น ในขณะที่บทบาท หน้าที่ ตลอดจนบรรยากาศในองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วยเช่นกัน

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และ ความรู้สึกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า⁴⁵ เป็นการแสดงออกของแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของ บุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคล ส่วนองค์การ หมายถึงศูนย์รวมกลุ่ม บุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ⁴⁶ โดยมีผู้บริหารองค์การ ทำ หน้าที่วางแผน และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้⁴⁷ การศึกษาพฤติกรรมองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์

ปฏิกิริยาภายในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้วิเคราะห์พฤติกรรมองค์การได้อย่างถูกต้อง⁴⁸ มี การการศึกษาพฤติกรรมองค์การโดยทั่วไปจัดลำดับเป็นส่วนประกอบด้วยการศึกษาบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังภาพที่ 4

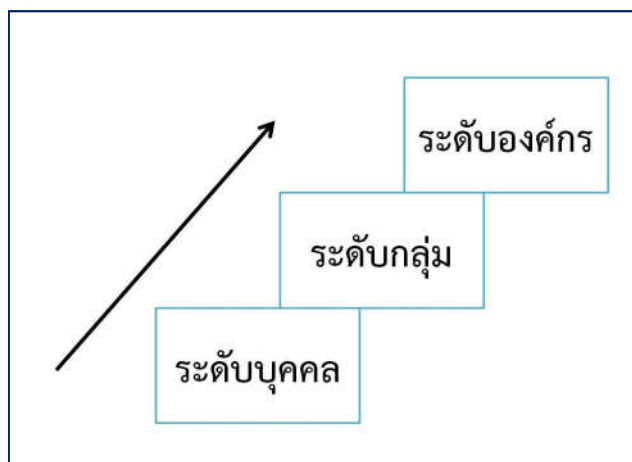
⁴⁴ พิบูล ทีปะปาน, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2550), 18.

⁴⁵ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, คลังความรู้: พฤติกรรม กับพฤติกรรม เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://goo.gl/2Tc3GL>

⁴⁶ ศูนย์สารสนเทศ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542, เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/new-search/word-search-all-x.asp>

⁴⁷ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2550), 47.

⁴⁸ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ (วี พรินท์ (1991),2556), 6.



ภาพที่ 4 ตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2008), 12.

เนื่องจากองค์การ เป็นระบบสมมติที่ก่อตั้งขึ้นโดยบุคคลหลายคนมารวมตัวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้การศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงไม่สามารถพิจารณาเฉพาะภาพรวมขององค์การได้เพียงอย่างเดียว หากแต่จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจบุคคล ในฐานะเป็นส่วนประกอบหลักขององค์การ เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ การกระทำของแต่ละบุคคลจะประกอบเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการกระทำของกลุ่มและองค์การ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจบุคคล นับเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ด้วยบุคคลจะมีความเป็นเอกลักษณ์ (uniqueness) ของตนเอง อันเกิดจากพื้นฐานของพันธุกรรมและการกล่อมเกลาที่ผ่านมานับแต่อดีต นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนยังมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในการเข้าร่วมตัวกันเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งในระยะสั้นและยาว ดังนั้นการทำความเข้าใจในภาพรวมและธรรมชาติของบุคคล จึงเป็นพื้นฐานและหัวใจสำคัญของวิเคราะห์ปัญหาและการบริหารงานขององค์กร⁴⁹

นักพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่ให้ความหมายคำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) ไว้สอดคล้องกันในความเห็นที่ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาที่ต้องใช้สหวิทยาการหลายแขนง ในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีระบบ เริ่มตั้งแต่การศึกษาที่ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ โดยกรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron)⁵⁰ มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาที่ต้องใช้สหวิทยาการหลาย

⁴⁹ ฌ็อง-ฌัก แซงแนร์, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551.), 34.

⁵⁰ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *A Behavior in Organization*. 8th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education} Inc.,2003), 4.

สาขา เพื่อการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีระบบโดยศึกษา กระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล รายบุคคล กลุ่มบุคคล จนถึงระดับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช⁵¹ ที่กล่าวถึงพฤติกรรมองค์การว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม มนุษย์แต่ละคน กลุ่ม โครงสร้างองค์การซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ และพิบูล ที่ปะพาน⁵² มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องสิ่งที่บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรม ในองค์การ และผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับ มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่เห็นว่าพฤติกรรมองค์การ คือ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ของมนุษย์ในองค์การ และพฤติกรรมมนุษย์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์การ รวมถึงการศึกษาตัวองค์การด้วย⁵³

นอกจากนั้นนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การโดยกล่าวถึงสาระ เนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังที่นิติพล ภูตะโชติ⁵⁴ มีความเห็นว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรม มนุษย์ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคน ผลการปฏิบัติงานของคนใน องค์การ โดยใช้วิธีการและหลักการของศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่นจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้อยตระกูล(ตวยานนท์) อรรถมานะ⁵⁵ แสดงความเห็นไว้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาหนึ่งที่มีจุดสนใจโดยตรงในการ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติมนุษย์ภายในองค์การ และสูงไปจนถึงระดับการ ทำนายและควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ คล้ายคลึงกับ รอบบินส์และจัด (Robbins and Judge)⁵⁶ ที่มอง พฤติกรรมองค์การว่าเป็นการศึกษาระบบของการแสดงออกหรือการปฏิบัติและทัศนคติที่บุคลากร แสดงออกภายในองค์การ และภาวิณี เพชรสว่าง⁵⁷ ที่ระบุไว้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษา เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติ การปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยศึกษาจากงานวิจัย แนวคิดจาก

⁵¹ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **พฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์, 2541), 11.

⁵² พิบูล ที่ปะพาน, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2550), 4.

⁵³ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed., 3.

⁵⁴ นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2556), 2.

⁵⁵ สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), 13.

⁵⁶ Stephen. P. Robbins and Timothy A. Judge, **Essentials of Organizational Behavior** (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 12.

⁵⁷ ภาวิณี เพชรสว่าง, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, 2552), 6.

จิตวิทยา สังคมศาสตร์ จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของคน ค่านิยม ศักยภาพในการเรียนรู้ พฤติกรรมขณะทำงานเดี่ยว ทำงานในกลุ่มและภายในองค์การ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ และกลยุทธ์ในการ จัด การคน เพื่อใช้ความรู้นั้นในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ขณะที่ สุพานี สฤกษ์วัฒนา⁵⁸ มีความเห็นว่าพฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาที่ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและทัศนคติที่สำคัญของคน ในองค์การที่เราสนใจระดับบุคคลและกลุ่มภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่ง ก่อให้เกิดพฤติกรรม คือ การสร้างผลผลิตให้แก่องค์การ การขาดงาน การหมุนเวียนงาน ความพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่วนสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน มีความเห็น พฤติกรรม องค์การ เป็นการศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับ การกระทำของ บุคคล กลุ่ม ในองค์การ เป็นการศึกษาระบบ (system approach) คือทำการแปลความหรือให้ความหมายของ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและองค์การ ในรูปของระบบโดยรวมของบุคคล กลุ่ม องค์การและ สังคม⁵⁹ และวิภาดา คุปตานนท์⁶⁰ เห็นว่าพฤติกรรมองค์การ เป็นสาขาวิชาการหนึ่งที่ศึกษาผลกระทบ ที่เอื้อบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างขององค์การที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการศึกษา พฤติกรรมองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยการนำความรู้ ทางพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้จะช่วยให้มีข้อมูลเพื่อการปรับปรุงองค์การในรูปของการดำเนินงาน และ ความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิผลของ องค์การในภาพรวม

จึงสามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมองค์การ หมายถึงการศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติ และความสัมพันธ์ในการดำเนินงานหน่วยงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์การ

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

การบริหารในยุคแรก ๆ จัดบุคคลเป็นปัจจัยการผลิตเช่นเดียวกับเครื่องจักรเครื่องกล ให้ ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม หรือแนวการบริหารจัดการแบบ

⁵⁸ สุพานี สฤกษ์วัฒนา, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 2.

⁵⁹ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เพื่อสร้างและรักษาความ ได้เปรียบแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2553), 21.

⁶⁰ วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 144.

วิทยาศาสตร์⁶¹ ต่อมา มีแนวคิดการเพิ่มคุณภาพงานโดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก จนกระทั่งมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดการบริหาร การจัดการ ในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม⁶² และการจัดการเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น⁶³ ที่มีหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จจะกอบกับการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม ปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย (diverse work environment) องค์การจึงมีความหลากหลายในรูปของเพศ เชื้อชาติ ศาสนา⁶⁴ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อประสิทธิผลการดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

⁶¹ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: แชนโพร่ พรินต์ติ้ง, 2554), 2.

⁶² นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์, 2557), 3.

⁶³ Peter F. Druger, **Management: Task, Responsibility, Practice** (London: Pan Books, 1979), 5.

⁶⁴ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโลกโกลบอลไลเซชัน**, 21.

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยภารกิจของผู้บริหารที่จำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มิต่างการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาคัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์การพฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ ผู้บริหารในองค์การมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ดังที่ ดักลาส ซี โมเยอร์ (Douglas C. Moyer)⁶⁵ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจด้านบรรจุภัณฑ์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การและกลยุทธ์การจัดการเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีกว่าตัวแปรอื่น พฤติกรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถ

⁶⁵ Douglas C. Moyer, "The influences of organizational behavior on corporate packaging decision makers for durable (repairable) goods producers" (The degree of Packaging - Doctor of Philosophy, Michigan State University, 2013), 128., accessed November, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/916624460/fulltextPDF/83B64B8AFE8248BBPQ/40?accountid=50150>

ทำนายนการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์การ ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้⁶⁶

พฤติกรรมองค์การมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำการศึกษาเพื่อให้เข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจตนเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจ ผู้บริหารและบุคคลอื่น สภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย รวมถึงการเข้าใจตัวขององค์การ โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ จากการศึกษาตำรา เอกสาร พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทางเดียวกัน ในการจำแนกการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ พฤติกรรมระดับบุคคล พฤติกรรมระดับกลุ่ม และพฤติกรรมระดับองค์การ ซึ่งมีความหลากหลายในขอบข่ายเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในระดับต่างๆ และมีนักวิชาการบางส่วนกล่าวถึงเนื้อหาขอบข่ายพฤติกรรมองค์การโดยให้ความสำคัญกับการจัดการและพฤติกรรมองค์การในภาพรวมโดยไม่จำแนกเป็นระดับ

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายศาสตร์ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ด้วยศาสตร์ทั้ง 3 สาขาที่กล่าวมานี้ ล้วนแต่เป็นสาขาวิชาที่ว่าด้วยความ เป็นมนุษย์หรือบุคคล โดยศาสตร์ทางด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยานำมาใช้ศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงตัวระบบขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหาร และปัจจัยสภาพแวดล้อม ในองค์การ ส่วนศาสตร์ทางด้านจิตวิทยา เป็นสาขาวิชาที่ว่าด้วยการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์ โดยเป็นเรื่องของการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม การเรียนรู้ ความเชื่อของบุคคล จึงนับว่าการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจถึงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ตลอดจนการหาเทคนิคในการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁷ ท่ามกลางการทำงานลักษณะเป็นกลุ่มที่อยู่ในองค์การเดียวกัน นักการศึกษา และนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวไว้โดยทั่วไปว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของเอกบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมขององค์การ⁶⁸ ซึ่งในระดับบุคคลนั้น ส่วนใหญ่กล่าวถึง

⁶⁶ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 1-15** (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช), 35.

⁶⁷ วิเชียร วิทยอุดม, **พฤติกรรมองค์การ**, 9.

⁶⁸ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior** (Essex : Pearson, 2013), 49-56.

ความแตกต่างระหว่างบุคคล อาทิ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ และความพอใจในงาน รวมถึง การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อให้การบริหารบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร⁶⁹ ส่วนระดับกลุ่มมักจะกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม⁷⁰ โดยระดับองค์การมักจะกล่าวถึงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร เช่น กีตา อาร์ ทาคูร์ (Geeta R.Thakur)⁷¹ ได้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรในวิทยาลัยการศึกษา (เตรียมครูในระดับมัธยมศึกษา) ของรัฐมหาราษฏร ประเทศอินเดีย ในส่วนของบุคลิกภาพ ทักษะ บุคลิกภาพในการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ ค่านิยม แรงจูงใจ ทีมงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร สำหรับในองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของพิภพ วังเงิน⁷² ที่กล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีเป้าหมายเพื่อช่วยอธิบาย ทำนาย และควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งพฤติกรรมมนุษย์มาจากพฤติกรรมศาสตร์สาขาต่าง ๆ กัน โดย โรบบินส์และจิด (Robbins and Judge)⁷³ ได้นำเสนอไว้ในส่วน สาขาจิตวิทยา เช่น การเรียนรู้ การจูงใจ บุคลิกภาพ การตัดสินใจของบุคคล สาขาสังคมวิทยา เช่น การทำงานเป็นทีม สาขาจิตวิทยาสังคม เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจกลุ่ม สาขามนุษยวิทยา เช่น วัฒนธรรมองค์กร โดยที่ พิบูล ทีปะปาน⁷⁴ เห็นว่า ภาวะผู้นำ อยู่ในส่วนของ สาขาจิตวิทยาด้วยการที่จะเข้าใจองค์ความรู้ หรือแนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับกลุ่ม (group) และ ระดับองค์การ (organization) จำเป็นต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของเอกบุคคล (individual) เป็นพื้นฐานเพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลจึงต้องอาศัยการศึกษาทางจิตวิทยา⁷⁵ ทั้งในส่วนของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในขอบเขตของ

⁶⁹ สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 13.

⁷⁰ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร, 2.

⁷¹ Geeta R. Thakur, "A Study of Organizational Behavior of Colleges of Education of Maharashtra State" Ph.D. Thesis (North Maharashtra University, India, 2014), 196-198.

⁷² พิภพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2547), 27.

⁷³ Stephen P. Robbins and Themoty A. Judge, **Organizational behavior**, 103.

⁷⁴ พิบูล ทีปะปาน, พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่(กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2550), 279.

⁷⁵ สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎี และการประยุกต์ , 49.

พฤติกรรมระดับบุคคล (person) พฤติกรรมระดับกลุ่มหรือทีมงาน (group) และพฤติกรรมระดับโครงสร้างองค์การ (organization) ดังนี้

1. พฤติกรรมระดับบุคคล เป็นการแสดงการกระทำของปัจเจกบุคคล มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่ ให้ขอบข่ายในการศึกษาในด้านค่านิยม (values) บุคลิกภาพ (personality) ความพอใจในงาน (job satisfaction) ทักษะคติ (attitude) และการจูงใจ (motivation) ลำดับถัดมากล่าวถึงความเครียด (stress) การเรียนรู้ (learning) ทักษะคติ (attitude) การรับรู้ (perception) ความเครียด (stress) การเรียนรู้ (learning) บางส่วนกล่าวถึงการตัดสินใจของบุคคล (individual decision making) คุณลักษณะ (attribution) จริยธรรม (Ethic) และอารมณ์(emotion and mood) และ มีกล่าวถึงบ้างในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ (creative) อุปนิสัย (trait) เหตุผล (reason) และการเป็นผู้ตาม (fellowship)

2. พฤติกรรมระดับกลุ่มหรือทีมงาน เป็นการแสดงออกที่สื่อความหมายของแนวคิดของมวลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนใหญ่แล้วนักวิชาการโดยทั่วไปจะกล่าวถึง การทำงานเป็นทีม (teamwork การสื่อสาร (communication) การตัดสินใจของกลุ่ม (group decision making) ลำดับถัดมากล่าวถึง ความขัดแย้ง (conflict) อำนาจ (powerการเมือง (political) การเจรจาต่อรอง (negotiation) และบางส่วนกล่าวถึงการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพล (influence) การเสริมแรง (re-enforcements) การแก้ปัญหา (problem solving) ความยุติธรรม (Justice)และขวัญในการทำงาน(Morale)การให้รางวัล (reward) การแก้ปัญหา (solving problem) เทคโนโลยี (ความเป็นอยู่ที่ดี (well - being) เทคโนโลยี (technology)

3. พฤติกรรมระดับโครงสร้างองค์การ เป็นการแสดงออกที่สื่อความหมาย ลักษณะในภาพรวมขององค์การ โดยนักวิชาการส่วนใหญ่จะนำเสนอการศึกษาด้านภาวะผู้นำขององค์กร (leadership) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ถัดมาเป็นการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational changing) โครงสร้างองค์การ (organizational structure) การพัฒนาองค์การ (organizational development) บางส่วนได้กล่าวถึงการออกแบบองค์การ (organizational design) กระบวนการจัดการ (organizational management process) การออกแบบงาน (job design) และมีบ้างที่กล่าวถึงการควบคุม (controlling) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ยุทธศาสตร์ (strategy) บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) วงจรชีวิตขององค์การ(organizational life cycle)และ ระบบขององค์การ(organizational system)

พฤติกรรมระดับบุคคล (individual behavior)

การศึกษาเพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล ผู้วิจัยนำเสนอแนวประเด็นการศึกษา ประกอบด้วย ลักษณะของบุคคลได้แก่ ค่านิยม (values) บุคลิกภาพ (personality) ความพอใจในงาน (job satisfaction) ทศนคติ (attitude) และการจูงใจ (motivation) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคล มีช่วงระยะเวลาในการสร้างและดำเนินจนกลายเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออก โดยบุคคลที่มีค่านิยมที่เหมือนหรือคล้ายกันก็จะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ค่านิยมจึงเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งในบางครั้งก็ต้องใช้ดุลยพินิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ค่านิยมมีทั้งลักษณะของเนื้อหา (content) และลักษณะของความรู้สึกที่เข้มข้น (intensity) โดยลักษณะของเนื้อหา ก็คือการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ อะไรถูกต้อง อะไรดี อะไรเป็นที่ต้องการ ส่วนลักษณะของความรู้สึกที่เข้มข้นก็คือระดับความรู้สึกความมั่นใจในการแสดงออก ต่อสิ่งเร้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องว่าสำคัญอย่างไร คนเรานั้นมีระดับขั้นของค่านิยมที่ก่อรูปขึ้นมาเป็นระบบค่านิยมของตนเอง (value system)⁷⁶ ระบบค่านิยมของตนเองจะมีความเกี่ยวเนื่องกับค่านิยมเรื่องอิสรภาพ ความสบายใจ ความเคารพตนเอง ความซื่อสัตย์ ความเชื่อฟัง และความเสมอภาค ซึ่งจะแสดงออกของพฤติกรรมบุคคล และมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในสังคมนั้น

มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ในทางที่เป็นความคิด ความเชื่อของตัวบุคคล และทางที่เป็นความคิด ความเชื่อของบุคคลในกลุ่ม ดังที่พิบูล ทีปะปาน⁷⁷ ให้ความหมายของค่านิยมไว้ สรุปได้ว่า หมายถึง ความเชื่อที่กลุ่มมีร่วมกัน (shared beliefs) ภายในกลุ่มที่เป็นสมาชิก เป็นความเชื่ออันสำคัญที่บุคคลยึดถือเป็นหลักทำให้เกิดพฤติกรรมในสังคม พฤติกรรมของกลุ่มที่เป็นไปในทำนองเดียวกัน เนื่องมาจากค่านิยม สุพานี สุษฎฐ์วานิช⁷⁸ มีความเห็นว่าค่านิยม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้ว คนยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือรับไว้เป็นความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เช่นเดียวกับวิภาดา คุปตานนท์⁷⁹ ที่แสดงความเห็นไว้ว่า ค่านิยม หมายถึง แนวคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเขาและเป็นสิ่ง

⁷⁶ วีระพันธ์ แก้วรัตน์, พฤติกรรมองค์การ เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://it.nation.ac.th/person/file/481009/พฤติกรรมองค์การ>.

⁷⁷ พิบูล ทีปะปาน, พฤติกรรมองค์การ, 58-59.

⁷⁸ สุพานี สุษฎฐ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, 65.

⁷⁹ วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่, 175.

ที่เขาวิจิตรว่าถูกต้อง และมีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อเขา เช่นเดียวกับ โรคีส (Rokeach)⁸⁰ ที่กล่าวไว้ว่าค่านิยมหมายถึง สิ่งที่คุณค่าเห็นว่าสำคัญและใช้เป็นจุดมุ่งหมายของชีวิต ที่จะยึดถือหรือปฏิบัติตามในการดำเนินชีวิตภายในสังคม

สามารถกล่าวได้ว่า ค่านิยม เป็นความเชื่อ ความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและสังคม และยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่ง จะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ และทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

บุคคลที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกันก็จะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน⁸¹ จึงใช้ค่านิยมประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นความเชื่อของบุคคลหรือความชอบทางสังคม ค่านิยมอาจมีความคิดที่ถูกหรือผิด ดีหรือเลวได้ ค่านิยมเรียนรู้ได้จากการเจริญเติบโตหรือการเปลี่ยนแปลงในช่วงชีวิตของแต่ละบุคคล วัฒนธรรม สังคม ตลอดจนรูปแบบขององค์กรนั้น ๆ ค่านิยมอาจจะเริ่มต้นมาจากความจำเป็น (Need) หรือความต้องการ (Desire) แล้วจึงเปลี่ยนเป็นความชอบ (Preference) หรือความสนใจติดตามมา ความชอบนี้อาจถูกกระตุ้นให้เกิดความนิยมหรือเชื่อในคุณค่า ของสิ่งนั้น ๆ จนกลายเป็นค่านิยมขึ้นมา ค่านิยมจึงมาจากส่วนสำคัญ 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่มาจากพันธุกรรม และส่วนที่มาจากปัจจัยแวดล้อมทางวัฒนธรรม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ค่านิยมที่มาจากพันธุกรรม เป็นส่วนที่สำคัญที่บุคคลยึดถือในวัยเด็ก จะได้รับอิทธิพลมาจากครอบครัว ครู เพื่อน และบุคคลอื่นๆ ความคิดหลาย ๆ อย่างเกี่ยวกับสิ่งใดถูกและสิ่งใดผิดกำหนดมาจากทัศนคติที่แสดงออกโดยครอบครัว เมื่อบุคคลเจริญวัยขึ้นและเข้าสู่ค่านิยมของคนอื่น ค่านิยมก็จะเปลี่ยนแปลงไปได้

ส่วนที่ 2 ค่านิยมที่มาจากปัจจัยแวดล้อมทางวัฒนธรรม คือวัฒนธรรมที่มีการพัฒนา และเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เช่น ค่านิยมการรักสงบ สันติ การร่วมมือ และประชาธิปไตย เป็นค่านิยมที่ไม่ตายตัวและจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ

บุคคลแต่ละคนจะมีค่านิยมของตนเอง ซึ่งอาจจะแตกต่างหรือคล้ายคลึงกับค่านิยมของผู้อื่นก็อาจมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ที่ทำให้ประสบการณ์ของแต่ละ

⁸⁰ Milton Rokeach, **Understanding human values: individual and societal** (New York: The Free Press, 1977), 47.

⁸¹ สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. (ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 65-67.

ละคนผิดแผกแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกัน⁸² ซึ่งมีผลการศึกษาวิจัยของ โรคีช (Rokeach)⁸³ พบว่า ค่านิยมของคนมีหลายกลุ่ม และคนที่มีอาชีพเหมือนกันหรือกลุ่มอาชีพเดียวกันมีแนวโน้ม มีค่านิยมที่คล้ายกัน ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานซึ่งใช้เป็นกรอบกำหนดทางเลือกของบุคคลจากทางเลือกต่าง ๆ และจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกระทำหรือการแสดงออกของแต่ละคน ค่านิยมของบุคคลส่วนหนึ่งจะมาจากสังคม โดยสังคมจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจในการเลือกของบุคคล และงานวิจัยของ อัลพอร์ต และโฮแกน และโรเบิร์ต (Allport, Hogan and Robert)⁸⁴ พบว่าคนที่มีอาชีพต่างกันจะให้ความสำคัญกับชุดของค่านิยมต่างกัน บุคคลจะยึดถือว่าค่านิยมที่ตนเองยึดถือเป็นค่านิยมที่ถูกต้อง และอาจขัดแย้งกับบุคคลที่มีค่านิยมไม่ตรงกันกับตนเองและตัดสินใจต่าง ๆ ตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง⁸⁵ และค่านิยมของสังคมมักจะมาจากสมาชิกของสังคมส่วนใหญ่ ทั้งค่านิยมของบุคคลและค่านิยมของสังคมจะมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล ในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับความผิด ถูก ความดี ไม่ดี ความมีคุณค่า หรือไม่มีคุณค่า มีคุณค่าความเหมาะสม ไม่เหมาะสม การสมควร ไม่สมควร การแสดงออกเมื่อเผชิญเหตุการณ์ มาตรฐานการประพฤติปฏิบัติตน การเลือกคบหาสมาคมกับบุคคล และการเลือกปฏิบัติกิจกรรมทางสังคมการกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ การพิจารณาการกระทำของตนเองตามเหตุผลของหลักศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมของบุคคล ค่านิยมที่บุคคลมีตรงกัน เรียกว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งส่วนมากมักได้มาจากอิทธิพลของศาสนา โดยบุคคลมักจะชอบคบหาสมาคมกับบุคคลที่ยึดถือค่านิยมเหมือนกัน นอกจากนี้การออกกฎหมายบางเรื่องก็มาจากค่านิยม เช่น ค่านิยมในเรื่องเสรีภาพก่อให้เกิดกฎหมายเกี่ยวกับเสรีภาพส่วนบุคคล ค่านิยมนั้นเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา ค่านิยมบางอย่างอาจเสื่อมความนิยมไป และมีค่านิยมใหม่มาแทนที่ เช่น ค่านิยมของกุลสตรีไทยในสังคมไทยที่เปลี่ยนเป็นนิยมหญิงไทยที่มีลักษณะคล่องแคล่วว่องไวเหมาะสมกับสภาพของสังคมและเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน

ค่านิยมสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท⁸⁶ คือค่านิยมที่เป็นจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) อันหมายถึงสภาวะสุดท้ายที่มีอยู่ซึ่งเป็นที่ต้องการ ค่านิยมประเภทนี้เป็นเป้าประสงค์ที่บุคคล

⁸² วิเชียร วิชยอุดม, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2551), 50.

⁸³ Milton Rokeach, **the nature of human values** (New York: Free Press, 1973), 5. อ้างถึงใน Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior** (New Jersey : Pearson, 2008), 41-42.

⁸⁴ G L. Allport, R. T. Hogan, B. W. Robert. **Personality Psychology in the workplace** (Washington, DC: American Psychological Association, 2001), 12. อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2550), 56.

⁸⁵ พิบูล ทีปะปาน, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2552) , 59.

⁸⁶ เรื่องเดียวกัน, 59-60.

อยากจะบรรลุในชีวิตหรือเป็นจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายซึ่งแต่ละคนต้องการที่จะสำเร็จในช่วงชีวิตของเขา และค่านิยมที่เป็นเครื่องมือ (Instrumental Values) หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่ต้องการหรือวิธีการที่จะทำให้เขาบรรลุเป้าประสงค์หรือบรรลุผลสำเร็จได้ ค่านิยมที่เป็นเครื่องมือเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะเป็นตัวช่วยบ่งชี้พฤติกรรมได้

ค่านิยมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น มี 2 ประการ⁸⁷ คือ

1. ค่านิยมภายในงาน (Intrinsic work Values) เป็นค่านิยมที่มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการความท้าทายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงงานที่ต้องใช้ทักษะ ความสามารถ และลักษณะของความรับผิดชอบตลอดจนความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่ได้รับมอบหมาย จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยที่สลิลดา ปิ่นสุวรรณ⁸⁸ ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าค่านิยมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ และมีความเห็นว่าค่านิยมในงานคือความเชื่อส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ค่านิยมในงานเกิดจากการปฏิบัติงานหรือได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงานจนประสบความสำเร็จในการทำงาน

2. ค่านิยมภายนอกงาน (Extrinsic work Values) เป็น ค่านิยมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ⁸⁹ สลิลดา ปิ่นสุวรรณมีความเห็นว่าค่านิยมภายนอกงานเป็นค่านิยมที่บุคคลให้กับลักษณะปัจจัยแวดล้อมของงาน การมีสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สะอาด และปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม องค์กรมีชื่อเสียง มีนโยบายที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน⁹⁰ ซึ่งนาฎลดา ก่อเกิด⁹¹

⁸⁷ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and managing organizational behavior**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, c2008), 67-68.

⁸⁸ สลิลดา ปิ่นสุวรรณ, “ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ค่านิยมในงาน และบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความสำเร็จในอาชีพ ของพนักงานบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการแนะแนว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 95.

⁸⁹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and managing organizational behavior**, 68.

⁹⁰ สลิลดา ปิ่นสุวรรณ, “ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ค่านิยมในงาน และบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความสำเร็จในอาชีพ ของพนักงานบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)”, 95.

⁹¹ นาฎลดา ก่อเกิด, “ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของลูกจ้างชั่วคราวครูรายเดือนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเชียงราย เขต 1 – 4” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 53.

ได้ศึกษาวิจัยพบว่าค่านิยมในการทำงานทั้งค่านิยมภายในและค่านิยมภายนอกมีความสัมพันธ์กันกับการรับรู้ความสำเร็จในการทำงาน

ค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ และมีอิทธิพลต่อการรับรู้ โดยทั่วไปแล้วค่านิยมจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้วยทัศนคติ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัวตนและชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งบทบาทของค่านิยมจะทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตลอดจนช่วยเสริมทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม⁹² โดยธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ⁹³ ให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเพราะค่านิยมเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจ ทัศนคติ การรับรู้ และการเคลื่อนไหวในองค์กร ในขณะที่วิเชียร วิทยอดุม⁹⁴ มีความเห็นว่าค่านิยมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและการจูงใจ รวมถึงเชอเมอร์ธอน และคณะ (Schermerhorn and other)⁹⁵ ที่เห็นว่าค่านิยมเป็นแหล่งที่มาของการแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม การศึกษาค่านิยมของบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม และมีงานวิจัยของธรรมรัตน์ ต้วงนิกร⁹⁶ ที่พบว่าค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในทางบวก และฐิตินันท์ นาคี⁹⁷ ศึกษาวิจัยพบว่าค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะค่านิยมเป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม โดยพฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปถ้าค่านิยมที่ยึดถือไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารขององค์กร โดยมีเชล แดเนี่ยล ฮัทชินสัน (Michael

⁹² วิเชียร วิทยอดุม, พฤติกรรมองค์กร, 49.

⁹³ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, พฤติกรรมองค์กร, 55.

⁹⁴ วิเชียร วิทยอดุม, 49.

⁹⁵ John R. Schermerhorn and others, **Organizational behavior** (Pennsylvania John Wiley and Sons, 2011), 40.

⁹⁶ ธรรมรัตน์ ต้วงนิกร, “ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ (ลพบุรี)” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549), 141.

⁹⁷ ฐิตินันท์ นาคี, “ผลกระทบของค่านิยมร่วมที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยการจัดการเทคโนโลยี และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549), 105.

Daniel Hutchinson)⁹⁸ ศึกษาพบว่าทัศนคติทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อมหาวิทยาลัยกีฬาจะนำไปสู่การรับรู้ทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย รวมถึงค่านิยมของบุคคลด้วย

การศึกษาค่านิยมจึงเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องจากค่านิยมเป็นความเชื่อและแนวคิดของบุคคลที่มีผลต่อการแสดงออกหรือการกระทำของตนเองทั้งในสถานะปัจเจกบุคคลและสถานะสมาชิกของกลุ่ม

ทัศนคติ (Attitude)

“ทัศนคติ” เป็นนามธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการแสดงออกในทางปฏิบัติหรือพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นภายนอก จะสอดคล้องทัศนคติของบุคคลนั้น ๆ

มีผู้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ในทำนองเดียวกันดังนี้ เชอเมอร์ฮอร์น(Schermerhorn)⁹⁹ ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ การวางแนวความคิด ความรู้สึก ให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบ ต่อคนหรือต่อสิ่งของ ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ และทัศนคตินั้นสามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น ส่วน กิบสัน (Gibson)¹⁰⁰ มีแนวคิดว่า ทัศนคติ คือ ตัวตัดสิน พฤติกรรม เป็นความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบเป็นสภาวะจิตใจในการพร้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลนั้นๆต่อ บุคคลอื่น ๆ ต่อวัตถุหรือต่อสถานการณ์ โดยที่ทัศนคตินี้สามารถเรียนรู้ หรือจัดการได้โดยใช้ประสบการณ์ ในขณะที่สร์้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ¹⁰¹ มีความเห็นว่า ทัศนคติ คือ ผลผสมผสาน ระหว่างความนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งออกมาในทางค่าที่อาจ เป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใด

⁹⁸ Michael Daniel Hutchinson, “Core values based brand building: Institutional stakeholder's attitudes towards the Texas A&M University brand” (Ph.D. dissertation, the Office of Graduate Studies of Texas A&M University, 2010), 45, accessed August, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/821549800/20A4DCB03A944F3DPQ/10?accountid=50150>

⁹⁹ John R. Schermerhorn and others, **Organizational behavior**, 75.

¹⁰⁰ James L. Gibson, **Organizations Behavior**, 7th ed. (Boston: Irwin, 2000), 102.

¹⁰¹ สร์้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**, 64.

พฤติกรรมหนึ่งขึ้น เช่นเดียวกับกับพัชรา ตันติประภา¹⁰² ที่มีความเห็นว่าทัศนคติ คือ ผลรวมของความเชื่อและการประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล ซึ่งนำไปสู่แนวโน้มที่จะกระทำการในวิถีทางหนึ่งๆ และมธุรส สุธัญญารักษ์¹⁰³ มีความเห็นว่าทัศนคติ คือ เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ที่มีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก การประเมิน และการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นบุคคล กลุ่มสถานการณ์ สิ่งของรวมทั้งความคิดเห็น ทั้งในทางด้านดีและไม่ดี โดย แอนดรูว์ เอ็ม มาร์ติเนซ (Andrew M. Martinez)¹⁰⁴ ศึกษาวิจัย พบว่าการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อทัศนคติของแต่ละคน ในการควบคุมพฤติกรรมกรรับรู้ และเกร็ก เอ ราเบนฮอร์สท (Greg A. Rabenhorst)¹⁰⁵ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลในองค์กรพบว่าความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว “ทัศนคติ” เป็นแนวคิดโดยรวมที่มีผลมาจากความเชื่อและมวลประสบการณ์ของบุคคลเป็นตัวนำหรืออิทธิพล ให้บุคคลตอบสนองสิ่งแวดล้อมรอบตัวโดยการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำทั้งในเชิงลบและเชิงบวก โดยจะขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ เช่น การชอบหรือไม่ชอบนโยบายทางการบริหาร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะนั้น ๆ

¹⁰² พัชรา ตันติประภา, **หลักการตลาด (Marketing Principles)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553), 56-57.

¹⁰³ มธุรส สุธัญญารักษ์, “ทัศนคติของผู้บริโภคในอำเภอเมืองเชียงใหม่ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ป้องกันแสงแดด” (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2554), 5.

¹⁰⁴ Andrew M. Martinez, “Antecedents of employee participation in internal control design and intent to comply with information system security policies” (Ph.D. dissertation, School of Business and Technology, Capella University , 2015), 39, accessed August, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/pagepdf/1734046962/Record/C70DD8F6E4E24AE8PQ/40?accountid=50150>

¹⁰⁵ Greg A. Rabenhorst, “The mediating effects of work-related stress on mentoring functions and job attitude: A comparison of general and special education teachers” (Thesis Ed.D, Department of Leadership, Educational Psychology and Foundations, Northern Illinois University, 2011), 61, accessed November, 2, 2014, available from <http://goo.gl/AqEvJI>

มุมมองของทัศนคติ ประกอบด้วยโครงสร้าง (Attitude Structure) ที่สำคัญ 3 ประการ¹⁰⁶ กล่าวคือ

1. ความพอใจของบุคคล (Person' affect) คือ ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็น หรือได้รับโดยตรง ความพอใจมีความคล้ายคลึงกับอารมณ์ เช่นคนส่วนใหญ่จะมีปฏิกิริยาต่อคำว่า “รัก” “เกลียด” เช่น การที่นักศึกษาเลือกเรียนวิชาบางวิชา ซึ่งถ้าวิชาใดเป็นวิชาที่ชอบ ก็จะเลือกเรียนถึงแม้ว่าจะเป็นวิชาเลือก แต่ถ้าเป็นวิชาที่ไม่ชอบแต่ระเบียบกำหนดว่าต้องเรียน ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจ

2. ความตระหนัก (Cognition) คือ ความรู้สึกที่บุคคลยอมรับเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ โดยจะอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ (perception) ในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นจริง เช่น การลงวิชาเรียนที่ไม่ชอบ แต่ระเบียบกำหนดเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการจบการศึกษา ถึงแม้ว่าจะคับข้องใจ แต่เนื่องจากรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง จึงลดความรู้สึกที่ไม่ดีออกไปได้

3. ความตั้งใจ (Intention) คือ องค์ประกอบของทัศนคติที่นำไปสู่พฤติกรรม เช่น ถ้านักศึกษาชอบอาจารย์ผู้สอน ก็จะมี ความตั้งใจเรียนในวิชาที่อาจารย์ผู้นั้นสอน ความตั้งใจนี้อาจเปลี่ยนไปได้ เมื่อเวลาผ่านไป

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ มีหลากหลาย อาทิ ครอบครัว กลุ่มที่คบหาสมาคม ประสบการณ์ของงาน วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ตลอดจนภาษา ประสบการณ์ที่ได้จากครอบครัวจะ ช่วยส่งเสริมการสร้างทัศนคติของแต่ละบุคคล โดยปกติทั่วไปเด็กมักจะมีทัศนคติที่มีลักษณะ เช่นเดียวกับของพ่อแม่ แต่เมื่อเติบโตเป็นวัยรุ่นจะเริ่มถูกอิทธิพลของกลุ่มครอบงำมากขึ้น กลุ่มที่คบหาสมาคมกันจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ เพราะแต่ละบุคคลต้องการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น วัยรุ่น จึงต้องการการยอมรับโดยการเข้ามามีส่วนร่วมกับทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน หรือโดยการปรับปรุงทัศนคติเพื่อเข้ากันกับกลุ่มให้ได้ โดยทัศนคติมีองค์ประกอบ¹⁰⁷ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective or Emotional component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก เป็นความรู้สึกที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ภาวะทางด้านอารมณ์และความรู้สึกที่เกี่ยวกับคนบางคน ทั้งความคิด เหตุการณ์ หรือจุดประสงค์ ที่มีต่อสิ่งเร้าอันใดอันหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการประเมินสิ่งเร้าอันนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ ถูกใจหรือไม่ถูกใจ สนใจหรือไม่สนใจ องค์ประกอบด้านนี้เกิดจากการเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข (Conditioned Learning) ของคนเราในอดีต ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกในด้านบวกหรือลบที่มีต่อสิ่งที่ได้รับรู้มา ตัวอย่างเช่น ถ้าเด็กได้รับประสบการณ์ที่เลี้ยงดูที่ตีมา มีความรัก ความอบอุ่นในครอบครัว

¹⁰⁶ วิเชียร วิทยอดม, พฤติกรรมองค์การ, 30.

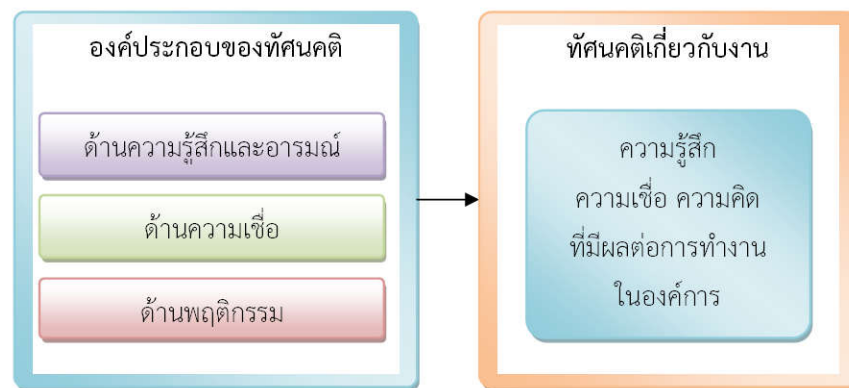
¹⁰⁷ นิตินพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, 47. และ
วิเชียร วิทยอดม, พฤติกรรมองค์การ, 31.

เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก็มักจะมีทัศนคติที่ดีต่อการมีครอบครัว อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ของการแสดงความรักของพ่อแม่ที่มีต่อเด็ก ในทางตรงกันข้ามถ้าเด็กได้รับประสบการณ์ในครอบครัวมาแบบที่ไม่ดี มีความคับข้องใจขาดความอบอุ่นในการเลี้ยงดู ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการมีครอบครัว ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ หรือเกลียดชังการมีครอบครัวได้ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากที่ประสบการณ์ที่ไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น

2. องค์ประกอบด้านการรับรู้หรือความเชื่อ (Cognitive or Belief Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้หรือความเชื่อ ความคิดเห็น ความเข้าใจหรือความรู้ที่แต่ละบุคคลยึดมั่นไว้ในใจที่มีต่อสิ่งเร้า หรือต่อสิ่งของหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ได้เก็บสะสมมาจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ความเชื่อที่ได้มานี้จะเป็นความเชื่อที่ได้มาจากการประเมิน ซึ่งมักจะออกผลเป็นแนวโน้มทางใดทางหนึ่งว่าดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่า ทัศนคติของบุคคลที่แสดงออกมามีลักษณะนี้ จะทำให้ผู้อื่นทราบว่าบุคคลนั้นมีความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความเชื่อดังกล่าวจะมีผลต่อการแสดงออกของบุคคล เช่น ความเชื่อในลัทธิ และอุดมการณ์ในทางการเมือง ความเชื่อในเรื่องจิตวิญญาณ หรือความเชื่อในโหราศาสตร์ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการประเมินและที่ได้สร้างเป็นความเชื่อขึ้นมาในสังคม

3. องค์ประกอบความพร้อมที่จะกระทำหรือพฤติกรรม (Action Tendency or Behavioral Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับส่วนของความรู้สึก เป็นความพร้อมหรือแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หลังจากประเมินค่าของสิ่งนั้นแล้ว และการทำต่อสิ่งเร้าตามความเชื่อหรือความรู้สึกของตน พฤติกรรมจึงเป็นสิ่งสะท้อนของทัศนคติที่แสดงออกมาให้ปรากฏเห็นได้ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา อาจจะไปในทางเดียวกับทัศนคติหรือในทางที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคตินั้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวแปรของพฤติกรรม เช่น สถานภาพ สถานการณ์ และเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น พฤติกรรมหรือทางโน้มน้าวเพียงในการที่จะปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าหากเขามีทัศนคติในทางที่ไม่ดี ความพร้อมที่จะกระทำหรือพฤติกรรมก็จะเป็นไปในทางที่ทำลายใส่ร้ายหรือกลั่นแกล้งต่าง ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมีทัศนคติต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางที่ดี ความพร้อมที่จะกระทำ หรือพฤติกรรมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ชมเชย สนับสนุน ให้ความช่วยเหลืออุดหนุน

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของทัศนคติ จะส่งผลต่อความรู้สึกเกี่ยวกับงาน โดยแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 องค์ประกอบของทัศนคติที่มีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับงาน
ที่มา: Jenifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 4th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2005), 76.

ทัศนคติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล มีลักษณะเฉพาะตัว เป็นการจัดระเบียบของแนวความคิด ความเชื่อ อุดมคติ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้อง จะมีลักษณะที่รวมตัวขึ้นหลังจากที่ได้มีการประเมินเป็นแนวโน้มไปในทางใดทางหนึ่งเสมอ คือ ชอบและไม่ชอบ ดีและไม่ดี สนใจและไม่สนใจ พอใจและไม่พอใจ ในตัวบุคคล มักจะไม่มีใครที่มีจิตใจเป็นกลาง เพราะจะมีสิ่งจูงใจและอารมณ์ที่แตกต่างกันออกไป สามารถสรุปคุณลักษณะของทัศนคติ¹⁰⁸ (characteristics of attitudes) ได้ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายใน ทัศนคติเป็นเรื่องของการจัดระเบียบของแนวความคิด ความเชื่อที่เกิดขึ้นมาจากภายในความคิดของแต่ละบุคคล
2. เป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด ทัศนคติเป็นสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ และเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และจะก่อตัวหลังจากที่ได้ประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอก ก็จะสร้างทัศนคติให้เกิดขึ้นในตัวเองและจะติดอยู่กับตัวบุคคลนั้นจนกว่าจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ใหม่ขึ้นมา ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปได้

3. มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เมื่อทัศนคติได้ก่อตัวขึ้นมาในบุคคลแล้ว นับว่าเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลนั้นได้ ถึงแม้จะได้รับตัวกระตุ้นต่าง ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เพราะทัศนคติที่ได้ก่อตัวขึ้นมานั้น มาจากกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และสรุปจัดระเบียบเป็นความเชื่อ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้เวลาเพื่อปรับกระบวนการดังกล่าวด้วย ทัศนคติจะคงฝังติดแน่นตัว

¹⁰⁸ พิบูล ทีปะปาน, **พฤติกรรมองค์การ**, 58.

บุคคล และยากที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเขาได้ในเวลาอันรวดเร็ว จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาที่ค่อนข้างนาน ตามกระบวนการจัดระเบียบ ความเชื่อ กว่าจะเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลได้

4. เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกระตุ้น ซึ่งอยู่รอบตัวของบุคคล ทัศนคติไม่ได้เกิดขึ้นมาได้เองจากภายใน เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการสัมผัสและเรียนรู้จากสิ่งภายนอก มีการก่อตัวขึ้นเป็นทัศนคติโดยอ้างตัวบุคคลและสิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ และอื่น ๆ รอบตัว สิ่งที่ใช้อ้างถึงเพื่อการสร้างทัศนคติอาจจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน สถาบัน สิ่งของ ค่านิยม เรื่องราวของสังคม หรือแม้แต่ความนึกคิดต่าง ๆ

จากที่กล่าวแล้วว่า ทัศนคติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เกิดขึ้นมาจากภายในตัวบุคคล เป็นลักษณะของการจัดระเบียบแนวความคิด ความเชื่อ อุดมคติ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วมีการประเมินทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามาสัมผัสอยู่ตลอดเวลา เป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อน การพัฒนาก่อตัวขึ้นมาเป็นทัศนคตินั้น ต้องได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการหลายทางด้วยกัน สามารถสรุปได้ว่า การก่อตัวของทัศนคติ (The Formation of Attitudes)¹⁰⁹ มีดังต่อไปนี้

1. การจูงใจทางร่างกาย (Biological motivations) บุคคลจะสร้างทัศนคติต่อสิ่งที่มากระทบไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล หรือสิ่งของที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และได้รับการตอบสนองตามความต้องการหรือแรงขับทางร่างกาย หากบุคคลหรือสิ่งของช่วยให้เขาได้มีโอกาสตอบสนองตามความต้องการของตนได้ ก็จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของนั้น และในทางตรงกันข้ามจะสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งของหรือบุคคลที่ขัดขวางมิให้เขาตอบสนองความต้องการได้

2. ข่าวสารข้อมูล (Information) บุคคลจะสร้างทัศนคติจากประสบการณ์ ข่าวสารและข้อมูลที่แต่ละคนได้รับมา ก็จะถูกกลไกของการเลือกเฟ้นในการมองเห็นและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ (Selective perception) แล้วถูกเก็บและสร้างเป็นทัศนคติ

3. การเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation) กลุ่มต่าง ๆ นับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติให้กับตัวบุคคลได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกับกลุ่มที่บุคคลจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอไม่ว่าจะเป็นการเกี่ยวข้องกับกลุ่มโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม กลุ่มเหล่านี้ได้แก่ ครอบครัว กลุ่มเพื่อนเรียน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มอ้างอิง กลุ่มกีฬา และกลุ่มสังคมต่าง ๆ

4. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้บุคคลประเมินสิ่งที่เขาได้มีประสบการณ์มานั้นจนกลายเป็นทัศนคติขึ้นได้ อยู่ที่เขจะมีประสบการณ์ต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร ถ้าเขามีประสบการณ์ที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่มาสัมผัสด้วยก็จะทำให้เขามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งเหล่านั้นในทางตรงกันข้ามถ้าเขามีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่มาสัมผัสด้วย ก็จะทำให้เขามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งเหล่านั้น

¹⁰⁹ วิเชียร วิทญูตม, พฤติกรรมองค์การ, 34-35.

5. บุคลิกภาพ (Personality) บุคคลอาจมีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติของบุคคลด้วยลักษณะท่าทางอากัปกริยา และความประพฤติของบุคคลจะมีส่วนทางอ้อมที่สำคัญในการสร้างทัศนคติให้กับบุคคลได้

การศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาทัศนคติของบุคคลในส่วนที่มีความสัมพันธ์กับงาน ซึ่งอาจจะมีทั้งในทางบวกหรือทางลบ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ¹¹⁰ คือ

1. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน หากไม่มีความพอใจในงาน ก็จะมีทัศนคติที่เป็นลบต่องาน โดยส่วนใหญ่แล้ว ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานมักจะหมายถึงความพอใจในงาน คือ การได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร การตอบสนองความต้องการในด้าน สภาพการทำงานที่มั่นคง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความปลอดภัยสูง ได้รับเงินเดือนค่าจ้างผลตอบแทนเพียงพอแก่การยังชีพ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความยุติธรรม ผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่ดี ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพอใจ และมีความรู้สึกทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) เป็นระดับของการเกี่ยวข้องกับงานของแต่ละบุคคลเป็นส่วนที่บ่งบอกว่าบุคคลนั้น ๆ ให้ความสำคัญกับงาน ๆ นั้นในระดับใด ความเกี่ยวข้องกับงานอยู่ในระดับสูง ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ในขณะที่การมาทำงานสาย การขาดงาน การลาออก รวมถึงการย้ายงานจะน้อย

3. ความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) ซึ่งเป็นสถานะของความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ของผู้ปฏิบัติงานตรงเท่าที่องค์กรยังสร้างความพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอยู่ แต่เมื่อความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรจะลดน้อยลง แนวโน้มการลาออกจากองค์กรก็จะมีสูงขึ้น

วิภาส ทองสุทธิ¹¹¹ มีความเห็นว่าการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติจะช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อนหรือความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดี การศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน จะเป็นเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทั้งในองค์ประกอบป้องกันและแก้ไขปัญหาทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบุคลากรซึ่งมีที่มาอย่างหลากหลาย ทั้งในองค์ประกอบภูมิหลัง การศึกษา ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ มุมมองความรู้สึก ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติต่อขององค์กรที่แตกต่างกัน และทัศนคติของบุคลากรจะเป็นปัจจัยบ่งชี้ของการปฏิบัติงานของบุคลากร แดเนียล เอ็ม แพลเว (Daniel

¹¹⁰ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2003), 72.

¹¹¹ วิภาส ทองสุทธิ, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: อินทภาษา, 2552.), 159.

M. Falvey)¹¹² และความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Greg A. Rabenhorst)¹¹³ โดยทั่วไปสามารถสังเกตและรับรู้ทัศนคติของบุคคล ได้จากท่าทาง คำพูดวาจา ที่แสดงถึงความเชื่อ ความรู้สึก หรือเป้าหมายของบุคคลนั้น แต่ทั้งนี้ ทัศนคติไม่ใช่ลักษณะถาวรของบุคลิกภาพ ทัศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ประสบการณ์ ความเครียด ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ อาจส่งผลให้คนเหล่านั้นเปลี่ยนความรู้สึกไป เช่น ผู้บริหารองค์กรอาจมีทัศนคติไม่ค่อยดี กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใหม่ในระยะแรก แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป ได้พบว่าบุคคลนั้นมีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงาน ทัศนคติของผู้บริหารก็จะเปลี่ยนไป เนื่องจากบุคคลนั้นมีผลในทางที่ดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ทัศนคติของบุคคลก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย ทัศนคติจะมีการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า หรือมีสิ่งมากระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ถ้าสิ่งใดมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แล้วสิ่งนั้นเปลี่ยนแปลงไป ทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ ก็จะเปลี่ยนไปด้วย เช่นเดียวกับ บุคลากรที่มีทัศนคติเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ว่าไม่เป็นธรรม แต่ถ้าผู้บังคับบัญชา เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้จนทำให้บุคลากรนั้นเกิดความพอใจ ทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวก็จะเปลี่ยนไปในทางที่ดี ซึ่งสงคราม เชาว์ศิลป์¹¹⁴ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ทัศนคติต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด และบรรทัดฐานของกลุ่มอ้างอิงกับความตั้งใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของครู พบว่า ทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจ และประทีน อุ่นถา¹¹⁵ ได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัย

¹¹² Daniel M. Falvey, Jr. “The relationship between employee attitude and performance in the call center environment” (The Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Walden University, 2009),71.
<http://search.proquest.com/docview/305271524/B035E65D8B3F4F5FPQ/1?accountid=50150>

¹¹³ Greg A. Rabenhorst, “The mediating effects of work-related stress on mentoring functions and job attitude: A comparison of general and special education teachers” (Thesis Ed.D, Department of Leadership, Educational Psychology and Foundations, Northern Illinois University, 2011), 61, accessed November, 2, 2014, available from <http://goo.gl/AqEvJl>

¹¹⁴ สงคราม เชาว์ศิลป์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ทัศนคติต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด และบรรทัดฐานของกลุ่มอ้างอิงกับความตั้งใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของครูในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 54.

¹¹⁵ ประทีน อุ่นถา, “ทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่านต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2551), 54.

เกี่ยวกับทัศนคติของบุคลากรในองค์การต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรไว้ว่าทัศนคติของบุคลากร ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร เป็นไปในด้านลบประมาณ ด้านการวางแผนงาน ด้านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และสมศักดิ์ วัฒนเกาะ ¹¹⁶ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน จะเป็นพนักงานใน กลุ่มที่มีทัศนคติใน การปฏิบัติงานที่ดีมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติและได้รับความ ก้าวหน้าจากการทำงานในปัจจุบัน ความคิดในการเปลี่ยนหรือหางานใหม่มีในระดับต่ำ และเอกพล บุญญะฤทธิ์ ¹¹⁷ ศึกษาวิจัยพบว่า ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านชื่อเสียงมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี มากที่สุด และทัศนคติ ด้านความจงรักภักดี ประกอบด้วยความทุ่มเทในการทำงานปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร รักษาผลประโยชน์ขององค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และระดับการศึกษาอาจมีส่วนต่อทัศนคติของบุคคล เนื่องจากมีผลการศึกษาวิจัยของสุพรรณิ พรหมชัย ¹¹⁸ ที่พบว่าทัศนคติในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา และแดเนียล เอ็ม ฟาลเว (Daniel M. Falvey) ¹¹⁹ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับกระบวนการปฏิบัติงานพบว่า ทัศนคติของพนักงานเป็นปัจจัยบ่งชี้ของการปฏิบัติงานของพนักงาน และเกร็ก เอ ราเบนฮอร์สท (Greg A. Rabenhorst) ¹²⁰ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลในองค์การพบว่าความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน

¹¹⁶ สมศักดิ์ วัฒนเกาะ, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานและการออกจากงาน กรณีศึกษา: พนักงานบริหารอาคาร บริษัท ควอลิตี้ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552), 64.

¹¹⁷ เอกพล บุญญะฤทธิ์, “ปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพลินจิต” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551), 53.

¹¹⁸ สุพรรณิ พรหมชัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2551), 149 – 150.

¹¹⁹ Daniel M. Falvey, Jr. “The relationship between employee attitude and performance in the call center environment” (The Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Walden University, 2009), 71.
<http://search.proquest.com/docview/305271524/B035E65D8B3F4F5FPQ/1?accountid=50150>

¹²⁰ Greg A. Rabenhorst, “The mediating effects of work-related stress on mentoring functions and job attitude: A comparison of general and special education teachers” (Thesis Ed.D, Department of Leadership, Educational Psychology and

ทัศนคติของบุคคลในองค์การจึงนับเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากทัศนคติของบุคคลที่แตกต่างกันเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการในองค์การ

บุคลิกภาพ (Personality)

“บุคลิกภาพ” เป็นพฤติกรรมของบุคคลในสังคม ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต หรือการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานของบุคคลนั้นด้วย

มีผู้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพไว้อย่างสอดคล้องกันโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล ดังที่ พิบูล ทีปะปาน กล่าวถึงบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ¹²¹ ซึ่งสอดคล้องกันกับกรีนเบิร์ก และ บาร์อน (Greenburg and Baron) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพหมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเกี่ยวกับความและอารมณ์ โดยมีลักษณะเฉพาะบุคคล¹²² เช่นเดียวกันกับจอร์จ และ โจนส์ (Gorge and Jones) เห็นว่าบุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของวิถีต่าง ๆ ที่ค่อนข้างมั่นคงที่จะทำให้บุคคลมีความคิด รู้สึก และการแสดงพฤติกรรม¹²³ ในขณะที่ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพสะท้อนความสัมพันธ์ของระบบร่างกายและจิตใจของบุคคลที่ถูกพัฒนา และสั่งสมมา บุคคลจะแสดงออกโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ และสามารถรับรู้โดยบุคคลอื่นทั้งจากการสัมผัสหรือสังเกตได้ บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญในการแสดงความเป็นบุคคลของคนนั้น ๆ¹²⁴ รวมถึง รัตติกรณ์ จงวิศาล ที่เห็นว่า บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอก เช่นรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การพูด การแสดงออก กิริยาท่าทาง และส่วนที่เป็นลักษณะภายใน เช่น ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ อารมณ์ ความต้องการ ความสนใจ ค่านิยมและ

Foundations, Northern Illinois University, 2011), 61, accessed November, 2, 2014, available from <http://goo.gl/AqEvJI>

¹²¹ พิบูล ทีปะปาน, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2550), 74.

¹²² Gerald Greenburg and Robert Baron, **A Behavior in Organizations**, 6 th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.Inc, 2003), 81.

¹²³ Jenifer M. George and Gareth R Jones, **Understanding and Management Organizational Behavior**, 3rd ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2500) ,39.

¹²⁴ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 56.

ความสามารถด้านต่าง ๆ ¹²⁵ ส่วนวิเชียร วิทยอุดม ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง บุคลิกภาพเป็นกลุ่มของลักษณะและอุปนิสัยเฉพาะที่ คงอยู่กับตัวของบุคคลนั้น ๆ เป็นมูลเหตุของการแสดงออกของรูปแบบพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ¹²⁶ คล้ายคลึงกับ Moorhead and Griffin ที่มีความเห็นว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะทางจิตวิทยาที่ค่อนข้างถาวรที่ประกอบขึ้นเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ¹²⁷ ภูมิหลังของชีวิตครอบครัวเป็นรากฐานสำคัญของบุคลิกภาพของบุคคล ครอบครัวที่มีความรักใคร่ ความกลมเกลียว และอบอุ่นมั่นคงในวัยเยาว์ จะส่งผลให้บุคคลมีความมั่นคงในจิตใจ มีความไว้วางใจในผู้อื่น มองโลกในแง่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและเผชิญชีวิตด้วยความมั่นใจ ในทางตรงข้าม ประสบการณ์ที่สร้างความรู้สึกหวาดระแวงและหวั่นกลัวขาดผู้ให้ความรักและการอุ้มชู จะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมโดดเดี่ยว และหากพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจได้รับการกระทบกระเทือนอย่างหนัก อาจส่งผลให้บุคคลมีความผิดปกติทางจิตใจได้

โดยสรุปแล้ว กล่าวได้ว่า บุคลิกภาพหมายถึงภาพสะท้อนลักษณะและอุปนิสัยของบุคคล ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอก เช่นรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การพูด การแสดงออก กิริยาท่าทาง รวมถึงความสามารถด้านต่าง ๆ และส่วนที่เป็นลักษณะภายใน เช่น ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ อารมณ์ ความต้องการ ความสนใจ ค่านิยม

โครงสร้างของบุคลิกภาพ (Structure of Personality)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักทฤษฎีจิตวิเคราะห์ มีความเห็นว่าบุคลิกภาพมีโครงสร้างที่ประกอบด้วย อิด (Id) อีโก้ (Ego) และซูเปอร์อีโก้ (Superego) ¹²⁸ ได้แก่

1. อิด (Id) เป็นต้นกำเนิดของบุคลิกภาพ และเป็นส่วนที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด ประกอบด้วยแรงขับทางสัญชาตญาณ (instinct) ที่กระตุ้นให้มนุษย์ตอบสนองความต้องการ ความสุข ความพอใจ ในขณะที่เดียวกันก็จะทำหน้าที่ลดความเครียดที่เกิดขึ้น การทำงานของอิด (Id) เป็นไปตามหลักความพอใจ (pleasure principle) ที่จะไม่คำนึงถึงความเหมาะสมตามความเป็นจริงจะเป็นไปในลักษณะของการใช้ความคิดในขั้นปฐมภูมิ (primary process of thinking) เช่น เมื่อทารกหิวก็จะเปล่งเสียงร้องให้ทันที เพื่อตอบสนองความต้องการ Id ส่วนใหญ่เป็นระดับจิตไร้สำนึก

¹²⁵ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), 46.

¹²⁶ วิเชียร วิทยอุดม, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซแพกซ์, 2549), 74.

¹²⁷ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 61.

¹²⁸ David Hothersall, **History of Psychology**, 4th ed. (New York: Mcgraw-Hill, 2004), 290.

2. อีโก้ (Ego) เป็นส่วนของคุณลักษณะที่ทำหน้าที่ประสาน อิด และ ซูเปอร์อีโก้ ให้แสดง คุณลักษณะออกมาเพื่อให้เหมาะสมกับความเป็นจริง และขอบเขตที่สังคมกำหนดเป็นส่วนที่ทารกเริ่ม รู้จักตนเองว่า ฉันเป็นใคร อีโก้ ขึ้นอยู่กับหลักแห่งความเป็นจริง(reality principle)ที่มีลักษณะของ การใช้ความคิดในขั้นทุติยภูมิ (secondary process of thinking) ซึ่งมีการใช้เหตุผล มีการใช้ สติปัญญา และการรับรู้ที่เหมาะสม อีโก้ (Ego) เป็นส่วนที่อยู่ในระดับจิตสำนึกเป็นส่วนใหญ่

3. ซูเปอร์อีโก้ (Superego) นั้นเป็นส่วนที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมจรรยา บรรทัด ฐานของสังคม ค่านิยม และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลประเมิ นพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมโนธรรม จริยธรรมที่พัฒนามาจากการอบรมเลี้ยงดู โดยบุคคลจะรับ เอาค่านิยม บรรทัดฐานทางศีลธรรมจรรยา และอุดมคติที่ บิดามารดา เลี้ยงดูในวัยเด็กสอนเข้ามาไว้ ในตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาอายุ 3 -5 ขวบ (oedipus complex) และความรู้สึกล่านี้ จะ พัฒนาไปตามวัย โดยมีสภาพแวดล้อมทางบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญการทำงาน ของ Superego จะขึ้นอยู่กับหลักแห่งจริยธรรม (moral principle) ที่ห้ามควบคุม และจัดการไม่ให้ Id ได้รับการ ตอบสนองโดยไม่คำนึงถึงความผิดชอบชั่วดี โดยมีอีโก้เป็นตัวกลางที่ประสานการทำงาน ของ แรงผลักดันจาก อิด และ ซูเปอร์อีโก้

ซูเปอร์อีโก้ จัดเป็นเรื่องของการมีมโนธรรม (conscience) ที่พัฒนามาจากการอบรม สอนของครอบครัว ซึ่งเป็นค่านิยมที่บิดามารดา ถ่ายทอดให้บุตร เกี่ยวกับข้อควรประพฤติปฏิบัติ หรือข้อที่ไม่ควรประพฤติ ปฏิบัติ ส่วนนี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผิด (guilt Feeling) ที่จะติดตาม ราวกับจิตใจของบุคคลเมื่อกระทำการใดที่ขัดต่อมโนธรรมของตนเองและส่วนที่ เรียกว่าอุดมคติ แห่งตน (ego-ideal) ที่พัฒนามาจากการเอาแบบอย่าง (identification) จากบุคคลที่เคารพรัก เช่น บิดา มารดา ผู้อบรมเลี้ยงดูและคนใกล้ชิด ทำให้เด็กรับรู้ถึงสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อการได้รับ การยอมรับและความชื่นชมยกย่อง ทำให้เกิดความอึดใจเมื่อได้ทำตามอุดมคติของตน ซูเปอร์-อีโก้ จะอยู่ทั้งในระดับจิตสำนึกและในระดับจิตไร้สำนึก

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคล เป็นการสั่งสมและก่อตัวขึ้นโดยขบวนการที่อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ร่วมกันอย่างไม่จบสิ้น บุคลิกภาพของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการหล่อ หลอมและก่อตัวเป็นบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ถูกสร้างขึ้นมาจากทั้งลักษณะทางพันธุกรรมและปัจจัย ทางสิ่งแวดล้อมแล้วถูกปรับโดยเงื่อนไขทางสถานการณ์ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม¹²⁹ มีอิทธิพลต่อ

¹²⁹ Debra L. Nelson and Jame Campbell Quick, **Organizational Behavior** (Mason OH: Thomson Higher Education, 2008),68.

บุคลิกภาพของมนุษย์ร่วมกัน แต่มีอำนาจไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละปัจจัย กล่าวคือ¹³⁰ ถ้าเป็นลักษณะทางกาย อิทธิพลทางพันธุกรรมจะมีอำนาจที่รุนแรงกว่าอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ในทางถ้าเป็นลักษณะทางสังคมและจิตใจ อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อมจะมีอำนาจรุนแรงกว่าอิทธิพลทางพันธุกรรม สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ได้ 2 ประการดังนี้

1. พันธุกรรม (heredity) การถ่ายทอดทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมจัดของมนุษย์ พัฒนาการทางบุคลิกภาพของบุคคล ขึ้นอยู่กับพันธุกรรมที่เป็นตัวกำหนด ซึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างของยีนส์ (gene) ที่อยู่ในโครโมโซม (chromosome) เป็นลักษณะทางกาย เช่น สูง เตี้ย ผมหยิก ผมตรง สีผม สีผิว ชนิดของโลหิต โรคภัยไข้เจ็บบางชนิด ตลอดจนข้อบกพร่องทางร่างกายบางประการ เช่น ตาบอดสี ศีรษะล้าน นิ้วเกิน มือติดกัน ลักษณะทางกายดังกล่าวเป็นอิทธิพลของพันธุกรรมที่มีต่อบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล พัฒนาการทางร่างกาย และพัฒนาการทางบุคลิกภาพ จะอยู่ที่อิทธิพลทางพันธุกรรมและอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน¹³¹

2. สิ่งแวดล้อม (environment) ถ้าบุคลิกภาพถูกกำหนดลักษณะทางพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว บุคคลก็จะมีลักษณะผสมระหว่างบรรพบุรุษแต่ละคนหรือครอบครัวเท่านั้น หากแต่สิ่งแวดล้อม เช่น การเลี้ยงดู การเรียนรู้ วัฒนธรรม ประเพณี ล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ โดยณัฐพันธุ์ เขจรนันท์¹³² ได้เปรียบไว้ว่า พี่พันธ์ที่ตี ถ้าปลูกในดินที่ไม่ดี หรือไม่ได้รับการดูแลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถเจริญเติบโตได้ หรือถึงแม้จะเติบโตได้ก็อาจจะไม่งอกงามเท่าที่ควรมีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุคคล ทั้งพัฒนาการทางกาย ทางจิตใจและบุคลิกภาพ สำหรับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อพัฒนาการของมนุษย์ก็คือสิ่งแวดล้อม รอบตัว ครอบครัว กลุ่มคน และวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคล นี้ จะมีอิทธิพลอย่างมากมายต่อการพัฒนาทางบุคลิกภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล

3. สถานการณ์ (situation) เวลาในชีวิตของบุคคล แสดงถึงระดับการพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ อันเกิดจากอิทธิพลร่วมระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันระดับพัฒนาการนี้จะมีขึ้นตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิในครรภ์ของมารดา¹³³ โดยบุคลิกภาพจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป เช่น ลักษณะของสังคม ลักษณะของงาน ตลอดจนการคาดหวังของบุคคลในสังคม และผู้ที่ประกอบอาชีพแตกต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน

¹³⁰ วิเชียร วิทยอดม, พฤติกรรมองค์การ, 62.

¹³¹ เรื่องเดียวกัน, 63.

¹³² ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 47.

¹³³ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

ทั้งนี้ มีผลการศึกษาวิจัยของพรชนก ถาวรสันตกิจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล การพัฒนาบุคลิกภาพของอาชีวพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐบาล พบว่า¹³⁴ วัฒนธรรมการทำงาน สภาพแวดล้อมทางสังคม การทำงานเป็นทีม และบุคคลที่มีอิทธิพล ปัจจัยด้านองค์กร และวัฒนธรรม การทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลการพัฒนาบุคลิกภาพ

อีริกสัน (Erikson)¹³⁵ มีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลิกภาพของมนุษย์ เป็นการพัฒนา ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลอย่างเป็นลำดับตลอดช่วงชีวิต ลักษณะถาวรของบุคคล ส่วนใหญ่จะมี รากฐานจากวัยเด็ก ความเป็นอิสระ ความคิดริเริ่ม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความขยันหมั่นเพียร ความ เข้าใจและรู้จักตนเอง ความเต็มใจที่จะผูกพันกับบุคคลอื่น ความสามารถในการสร้างหลักฐาน และทำ ประโยชน์ให้แก่ตนเอง และบุคคลอื่น ความมั่นคงสมบูรณ์ในตนตลอดทั้งความเชื่อในคุณค่าของการทำ ประโยชน์ให้กับมวลชน จะมีผลมาจากช่วงต่าง ๆ ของชีวิต ในแต่ละช่วงเวลาในชีวิตของบุคคลล้วนมี ผลต่อพัฒนาการของบุคลิกภาพของบุคคลทั้งสิ้น ซึ่งมีผลการวิจัยของพรชนก ถาวรสันตกิจ¹³⁶ ได้ นำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย การพยายามยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อให้เข้ากับสังคมและผู้อื่นได้ การดูแลตนเองให้สะอาด สุภาพ สมวัย เหมาะกับกาลเทศะ การใช้ ภาษา น้ำเสียงในการพูด และการพัฒนาบุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย การมีวินัยในตนเอง การแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์สุจริต การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองและ มีความมุ่งมั่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ในการทำงานและการดำรงชีวิต

บุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านกายภาพ คือ รูปร่างหน้าตา ทรวดทรง ท่าทาง การแต่งกาย การเดิน เป็นต้น บุคลิกภาพด้านกายภาพนี้เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็นได้
2. ด้านวาจา คือ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง ซึ่งผู้อื่นจะรับรู้ได้โดยการฟัง ลักษณะต่าง ๆ สะท้อน บุคลิกภาพด้านนี้ เช่น การพูดจางาน่าฟัง การพูดที่ไม่เหมาะสม การพูดจาดูด้วยน้ำเสียงที่ไม่น่า ฟัง เป็นต้น บุคลิกภาพทางวาจาที่ดีย่อมหมายถึงการพูดจาดูด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล น่าฟังเป็นมิตร และได้ สาระ

¹³⁴ พรชนก ถาวรสันตกิจ, “ปัจจัยที่ส่งผลการพัฒนาบุคลิกภาพของอาชีวพยาบาลใน โรงพยาบาลรัฐบาล” (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2555), 77.

¹³⁵ Joan H. Erikson, *The Life Cycle Completed. Extended version with New Chapters on the Ninth Stage of Development* (New York: W. W. Norton, 1997), 61.

¹³⁶ พรชนก ถาวรสันตกิจ, “ปัจจัยที่ส่งผลการพัฒนาบุคลิกภาพของอาชีวพยาบาลใน โรงพยาบาลรัฐบาล”, 73-74.

3. ด้านสติปัญญา คือความสามารถทางการคิดด้านปัญหา ไหวพริบ ความสามารถที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม คิดเป็น รู้จักคิด คิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แสดงออกหรือสนองตอบผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และทันท่วงที

4. ด้านอารมณ์ หมายถึง การมีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา ไม่วู่วามเอาแต่อารมณ์ ฉุนเฉียว โกรธง่าย หรือบางคนมีอารมณ์ร้ายแรงมากกว่าอารมณ์อื่น หรือบางคน เครียด เศร้า ขุ่นมัว หม่นหมอง อยู่เสมอ

5. ด้านความสนใจและเจตคติ คือความสนใจและแนวคิดของบุคคลที่มีแตกต่างกันไป เช่นความสนใจในการเมือง ความสนใจในกีฬา หรือความสนใจที่หลากหลาย ไม่สนใจเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว

6. ด้านการปรับตัว คือ พฤติกรรมการเลือกปฏิบัติให้สอดคล้องกับสังคมรอบตัว ซึ่งจะมีผลต่อลักษณะของบุคลิกภาพ ถ้าใช้แบบที่มีพฤติกรรมที่เหมาะสม สังคมยอมรับ จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตรงกันข้ามบุคคลไม่สามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีผลเสียต่อบุคลิกด้านอื่น ๆ ด้วย

ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลพัฒนามาจากการเรียนรู้ทางสังคม และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ในครอบครัวจะถ่ายทอดจากบิดาหรือมารดาไปยังบุตร หรือพี่ถ่ายทอดไปยังน้อง ในโรงเรียน ครูจะถ่ายทอดให้นักเรียน เพื่อนให้เพื่อน รวมถึงกลุ่มคน สังคม และวัฒนธรรม การถ่ายทอดทางสังคม นั้น เกิดจากการเรียนรู้และการเลียนแบบจากการปฏิบัติตน การรักษามารยาท และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทางสังคม การมีบุคลิกภาพบางประเภท สามารถเกิดได้จากการเรียนรู้แบบซึมซับโดยไม่ได้ตั้งใจ การเลียนแบบจัดเป็นการเรียนรู้ทางสังคมที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งสามารถอธิบายการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมและการกระทำต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การปลูกฝังค่านิยมทางสังคม การสร้างลักษณะทางบุคลิกภาพต่าง ๆ ตลอดจนจนถึงการมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และการบังคับตนเอง

แอนดรู เจ ดูบริน (Andrew J. Dubrin)¹³⁷ มีความเห็นว่าบุคลิกภาพของบุคคลมีประมาณ 7 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. Neuroticism หมายถึง ลักษณะอารมณ์แปรปรวน มีความกังวลสูง กระทบกระวายเป็น โกรธง่าย ตรงกันข้ามกับลักษณะใจเย็น หนักแน่น ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

2. Extraversion หรือ Extroversion หมายถึง ลักษณะการชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม ช่างพูด กระตือรือร้น

¹³⁷ Andrew J. Dubrin. *Fundamentals of Organization Behavior*. 3 ed. (Australia: South –Western Thomson, 2005.) 28.

3. Openness หมายถึง เป็นบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ อยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มที่มีลักษณะตรงกันข้าม คือการเก็บตัว การอยู่เงียบ ๆ

4. Agreeableness หมายถึงลักษณะของบุคคลที่ชอบมีความอ่อนปรนกับผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงานที่ดี เชื่อใจได้

5. Conscientiousness หมายถึงลักษณะซึ่งเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ใฝ่หาความสำเร็จ มีความระมัดระวัง มีความสามารถในการวางแผน ทำงานหนักอย่างสม่ำเสมอ ใฝ่ฝันความสำเร็จ

6. Self – monitoring behavior หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการปรับพฤติกรรม ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือองค์ประกอบภายนอก จึงเป็นบุคคลที่มีสามารถแสดงออกได้หลากหลาย

7. Risk taking and thrill seeking หมายถึงลักษณะการชอบผจญภัยกับความเสี่ยง มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ที่น้อยกว่า หรือกล้าตัดสินใจในขณะที่กลุ่มอื่นต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจที่มากกว่า

นักจิตวิทยาได้สรุปลักษณะของบุคลิกภาพไว้อย่างหลากหลาย ส่วนใหญ่จะรู้จักกันดี บุคลิกภาพพื้นฐานเป็น 5 ประการ เรียกว่า บุคลิกภาพพื้นฐาน 5 ลักษณะ (The Big Five Personality traits) ดังนี้

1. Agreeableness (โอบอ้อมผ่อนตาม) หมายถึงความสามารถในการเข้ากันได้กับผู้อื่น ความสุภาพ เรียบร้อย การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ผู้ที่มีคุณสมบัติด้านนี้สูงจะสามารถทำงานกับบุคคลอื่นได้ดี

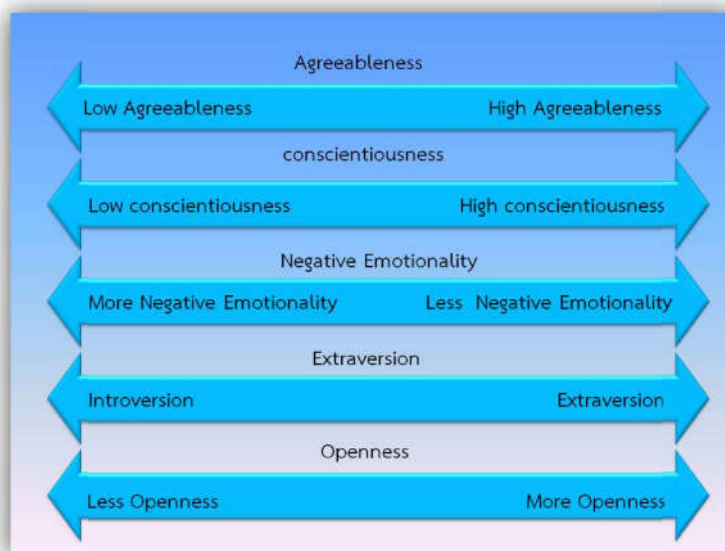
2. Conscientiousness (สุขุมรอบคอบ) หมายถึง คุณสมบัติด้านความถี่ถ้วน รอบคอบ มองหลายมุม เป็นที่พึ่งพา คุณลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ระมัดระวัง มีเหตุผล

3. Negative Emotionality (วิตกกังวล) หมายถึง ลักษณะของการตื่นเต้น กังวล อารมณ์แปรปรวนแปร เข้มงวด คุณลักษณะนี้จะส่งผลทางด้านลบต่อบุคคลรอบข้างรวมถึงการทำงานกับบุคคลอื่น

4. Extraversion (ชอบแสดงออก) หมายถึงลักษณะของการเข้ากับคนได้ง่าย ชอบออกสังคม ช่างพูด การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น การนำเสนอตนเอง คุณลักษณะนี้จะมีผลในการสร้างความสนใจ ให้แก่บุคคลรอบข้าง

5. Openness (เปิดเผย) หมายถึงคุณลักษณะที่เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ พร้อมเปลี่ยนแปลง ความคิดของตนเอง พร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ สนใจใคร่รู้ มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ คุณลักษณะนี้จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลอยู่เสมอ

การเสนอความหมายเป็นไปตาม ภาพด้านล่าง โดยคุณลักษณะที่มีแนวโน้มไปทางด้านซ้าย หมายถึง มีผลทางด้านลบต่อองค์กร และคุณลักษณะที่มีแนวโน้มไปทางด้านขวาหมายถึง มีผลทางด้านบวกต่อองค์กร ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 บุคลิกภาพพื้นฐาน 5 ลักษณะ (The Big Five Personality traits) ที่มา: ประยุกต์จาก Gregory Moorhead and Ricky W.Griffin. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. 9th ed. (Australia: South –Western cengage Learning, 2010), 63.

ในส่วนของการทรวงศึกษาธิการ¹³⁸ ได้ระบุเกี่ยวกับบุคลิกภาพของครู ไว้ว่าต้องมีลักษณะการดูแลตนเองในเรื่องความสะอาด ความเป็นระเบียบของร่างกาย เสื้อผ้าและการแต่งกาย กิริยามารยาท เช่น การเดิน ยืน นั่ง นอน ทักทาย การรับประทานอาหาร ฯลฯ โดยเน้นความถูกต้องงดงาม เหมาะสมกับกิริยามารยาทแบบไทย และแบบสากล ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน¹³⁹ ได้ระบุลักษณะที่ดีของครูไว้ 10 ประการ คือ มีความประพฤติเรียบร้อย มีความรู้ดี บุคลิกการแต่งกายดี สอนดี ตรงเวลา มีความยุติธรรม ทหาความรู้อยู่เสมอ ร่าเริง แจ่มใส ซื่อสัตย์ และ

¹³⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือครูดี ผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2547), 2.

¹³⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 119.

เสี่ยสละ ส่วนวันทนี้อย่างที่ แสนภักดี¹⁴⁰ ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งรูปลักษณ์ทางกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและพฤติกรรม ซึ่งทำให้มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล บุคลิกภาพบางอย่างก็ติดตัวมาแต่กำเนิดและบางอย่างก็ได้รับผลจากการติดต่อกันสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมหรือในสังคมที่ใกล้ชิด ซึ่งแต่ละคนมีการพัฒนาและประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน บุคลิกภาพจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะตัว บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลอย่างน้อยจะแสดงออกให้ปรากฏ 3 ด้านคือ ด้านที่หนึ่ง แสดงบุคลิกภาพด้านรูปร่างหน้าตา สีมุม สีผิว เพศ อายุ และจากอิทธิพลของต่อมในร่างกาย ด้านที่สองแสดงบุคลิกภาพในด้านจิตใจ สติปัญญา อารมณ์และความรู้สึก ด้านที่สามแสดงทางด้านสังคม อุปนิสัยใจคอ ความนิยมชมชอบ ระเบียบแบบแผนและประเพณี และได้แสดง ลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพดีเป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านสุขภาพดี สามารถปรับตัวได้ดี และส่งผลทำให้บุคลิกภาพดีด้วย โดยผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะมีคุณลักษณะและความสามารถทางจิตใจที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจสภาพเป็นจริงอย่างถูกต้อง บุคคลที่มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ จะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริงทั้งความจริงภายนอกและความจริงภายใน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ความรู้สึกและความต้องการของเรา 2) การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม แต่การควบคุมอารมณ์มากเกินไปจะเกิดผลร้ายคือ ทำให้มีอาการเครียด ผิดปกติ ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินชีวิตและไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง และขาดการยับยั้งชั่งใจ 3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม โดยธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ชอบอยู่ลำพัง จะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงเป็นที่รักของทุกคน ตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น 4) ความสามารถในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม บุคคลจำเป็นต้องเลือกประกอบอาชีพที่ตนถนัด เพื่อให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อตนเองในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม 5) ความรักและความต้องการทางเพศ มีความสำคัญต่อสุขภาพจิตและส่งผลต่อบุคลิกลักษณะของบุคคล ความรักจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความรักใคร่ผูกพันจะสร้างความปรารถนาและอุทิศตัวในการอยู่ร่วมกัน และผูกพันกับผู้อื่น ซึ่งจะสร้าง 6) ความสามารถในการพัฒนาตน ตนในที่นี้หมายถึง ตนที่แท้จริงและตนที่แสดงออกต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้มีสุขภาพจิตสมบูรณ์จะมีความรู้สึกต่อตนเองในแง่ดี และเข้าใจตนเอง ในบางครั้งคนเราก็อาจจะเกิดความรู้สึกขัดแย้ง ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ตนต้องกระทำ แต่ต้องปฏิบัติตนให้

¹⁴⁰ วันทนี้อย่างที่ แสนภักดี, “การพัฒนาบุคลิกภาพ” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา พัฒนาการบุคลิกภาพ (Personality Development) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา, 2554), 3.

สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น ซึ่งอาจจะทำให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกและความต้องการของตนเอง

เนลสัน และแคมป์เบล ควิก (Nelson and Campbell Quick)¹⁴¹ ได้ยกกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ว่า เซอร์ริชาร์ด แบรินสัน (Sir Richard Branson) เจ้าของกิจการ “เวอร์จิน” ที่ยอมรับกันในประเทศอังกฤษและทั่วโลก ที่เริ่มต้นจากกิจการบริษัทเล็ก ๆ แล้วสามารถเป็นผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จในระดับโลก โดยมีภูมิหลังเป็นเด็กที่น่าสงสาร แต่เป็นนักกีฬาที่ยอดเยี่ยม ภายหลังออกจากโรงเรียนเพื่อมาทำตามฝัน เมื่ออยู่ในโรงเรียนมีปัญหาเรื่องการมองเห็น การอ่าน การเขียน การถูกตำหนิเรื่องด้อยปัญญาและขี้เกียจ แต่มีแม่เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนให้กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง กล้าที่จะลงมือทำโดยปราศจากความกลัว ซึ่งเป็นตัวอย่างแสดงถึงอิทธิพลของภูมิหลังของบุคคลที่ได้รับการเลี้ยงดูของครอบครัวที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพและประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนสิรินันท์ หอมคง¹⁴² ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบเกี่ยวกับบุคลิกภาพกับการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบุคลิกภาพต่างกัน บริหารงานวิชาการแตกต่างกัน และผลการศึกษาวิจัยของจุฬวดี ศรีโยธี¹⁴³ ที่พบว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู

บุคลิกภาพ จึงนับเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นการแสดงออกถึงลักษณะและอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรซึ่งเป็นข้อมูลขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การในภาพรวม

ความพอใจในงาน (Job Satisfaction)

“ความพอใจในงาน” ของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ รวมถึงความสุขของผู้ทำงานด้วย บุคคลที่มีความพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องแสดงถึง

¹⁴¹ Debra L. Nelson and Kames Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior**, 66-68.

¹⁴² สิรินันท์ หอมคง, “บุคลิกภาพผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 97.

¹⁴³ จุฬวดี ศรีโยธี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการครู สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2552), 112.

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานของตน โดยการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพอใจในการทำงาน ในส่วนความหมายของ ความพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) นั้น โดยทั่วไปมีผู้กล่าวไว้ ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติ ได้แก่ روبบินส์ (Robbins)¹⁴⁴ ให้ความหมายไว้ว่า ความพอใจในงานเป็นความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ จัดเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงาน ที่ถูกใจ โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ ส่วนอาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman)¹⁴⁵ เห็นว่า ความพอใจในงานเป็นปริมาณของความรู้สึกที่ดี (Positive) ที่บุคคลมีต่องานของตนเอง ส่วน ฮัดสัน (Hudson)¹⁴⁶ มีความเห็นว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่สัมพันธ์กับธรรมชาติของสถานที่ทำงาน และบริบทต่าง ๆ ในการทำงาน และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ¹⁴⁷ มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นสภาพความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่พนักงานมีทัศนคติต่อการทำงาน หรือทัศนคติของพนักงานที่เอื้อประโยชน์ต่องานของเขา และคอลควิท และเลอไพน์ และเวสสัน (Collquitt, Lepine, Wesson)¹⁴⁸ มีความเห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็น ภาวะของความรู้สึกในทางที่ดีที่มีต่อการทำงานของตนเอง รวมถึงประสบการณ์ในงาน ซึ่งต่างกับ ความพึงพอใจ ที่คุกและฮันซาคเกอร์ (Cook and Hunsaker)¹⁴⁹ เห็นว่า ความพอใจ หมายถึง ความรู้สึกทางบวกทั้งหมดของบุคคลที่มีต่อองค์การ ในฐานะที่เขาเป็น ลูกค้า ผู้ค้า ผู้สนับสนุน รวมถึงผู้ควบคุม ส่วนวิเชียร วิทยอูดม¹⁵⁰ เห็นว่าความพอใจในงานมีความสำคัญต่อการศึกษา พฤติกรรมองค์การเนื่องจากจะมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลกระทบต่อ พฤติกรรมของพนักงานเมื่อพนักงานมีความพอใจในงานก็จะเกิดความรู้สึกในทางที่ดี ส่งผลดีต่อ

¹⁴⁴ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 13th ed. (Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education Inc., 2009.), 84.

¹⁴⁵ Hugh J. Arnold and Daniel N. Feldman, **Organization Behavior**, (Mc. Grew Hill, 1986), 86.

¹⁴⁶ R. Hudson, "Work Place Behavior," **Work and Occupations** 18, 3 (August 1991): 270-291.

¹⁴⁷ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์การ**, 68.

¹⁴⁸ Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior** (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009), 103.

¹⁴⁹ Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior** (New York: Mc Graw Hill, 2001), 24.

¹⁵⁰ วิเชียร วิทยอูดม, **พฤติกรรมองค์การ**, 76-80.

องค์การ และสอดคล้องกับวิภาดา เพชรสว่าง¹⁵¹ ที่เห็นว่าความพอใจในงาน จะส่งผลต่อการขาด การลา การมาสายของพนักงาน เนื่องจากความพอใจในงานเป็นความรู้สึก หรืออารมณ์ทางบวกโดยเป็นผล จากประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงเมื่อพนักงานมีความพอใจในงาน องค์ประกอบอุบัติเหตุ และ ปัญหาสุขภาพของพนักงานก็จะลดลงด้วย และเป็นไปในทางเดียวกันกับแนวคิดของนิติพล ภูตะ โชติ¹⁵² ที่จัด การศึกษาความพอใจในงานไว้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ เนื่องจาก ความพอใจในงานซึ่งเป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่องานที่ทำ อันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบบริหาร จัดการ การบังคับบัญชา ผลจากการที่พนักงานมีความพอใจในการทำงาน พนักงานจะมีความรู้สึก กระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์การ รวมถึงเชอเมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn and others) ที่เห็นว่าการศึกษาเรื่องความ พพอใจในงานเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมองค์การเนื่องจากพฤติกรรมองค์การเป็นระดับ ของความรู้สึกส่วนตัวของพนักงานที่มีต่อองค์การซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทางบวก หรือทางลบ ซึ่งจะส่งผล ต่อความจงรักภักดีของพนักงานอันจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ สุขสบาย¹⁵³ ที่พบว่าความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และสุขัญญาญจน์ เหลืองอรุณกิจ¹⁵⁴ ที่ศึกษาวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน และงานวิจัยของ แวนดีเบิร์กและแลนซ์ (Vandenburg and Lance)¹⁵⁵ ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างความพึงพอใจในงานกับความ ผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน และฟาติมา โมฮัมหมัด และมูแอท เอลสเวด

¹⁵¹ วิภาดา เพชรสว่าง, พฤติกรรมองค์การ, 46.

¹⁵² นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, 170.

¹⁵³ สุพจน์ สุขสบาย, “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับ ประสิทธิภาพ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), 104.

¹⁵⁴ สุขัญญาญจน์ เหลืองอรุณกิจ, “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูก พ้นต่อองค์การของพนักงานวิทยาลัยดุริยางศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552), 64.

¹⁵⁵ Vandenberg, R.J. and Lance, C.E. (1992). “Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of Management, 18(1), pp. 153-167.

(Fatima Mohammed and Muath Eleswed)¹⁵⁶ ที่ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันการเงินภาคเอกชนในราชอาณาจักรบาห์เรนมีความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก

สามารถกล่าวได้ว่า ความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกที่มีต่อสภาพการทำงานของคุณบุคคล ที่มีผลต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงานของคุณคนนั้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานได้เป็น 9 องค์ประกอบ¹⁵⁷ ดังนี้คือ

1. ตั้วงาน (work) ได้แก่ ความสนใจในตั้วงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร
3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefit) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน
6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน
7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร
8. เพื่อนร่วมงาน (co-worker) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

¹⁵⁶ Fatima Mohammed and Muath Eleswed “Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain” International Journal of Business, Humanities and Technology (5; May 2013), 43-53.

¹⁵⁷ Edwin A. Locke, **The Nature and Causes Of Job Satisfaction** , Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally 1976),76-77.

9. องค์การและการบริหารงาน (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือนและนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

โดย 9 องค์ประกอบนี้ สามารถสรุปได้เป็น 5 ประการหลัก คือ ภาระงาน ค่าจ้าง ความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ และจะมีความพอใจเมื่อได้แสดงบทบาทตามขีดความสามารถของตน และผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่าการทำอยู่เป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่ท้าทาย และไม่มีอิสระ จะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ ที่จะส่งผลหรือก่อให้เกิดปัญหาโดยตรงต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน และสังคมในที่สุดการขาดความพอใจในการปฏิบัติงานรวมถึงการเกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน จะส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดต่ำลง อันหมายถึงประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดต่ำตามไปด้วย ความพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และองค์การอย่างมาก ตัวกำหนดถึงความพึงพอใจในงานของบุคคลประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ¹⁵⁸ ดังนี้

1. งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (Mentally challenging work) คืองานที่ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนลักษณะงานที่มีความหลากหลาย มีอิสระในความคิดและมีข้อมูลป้อนกลับในงานที่ทำ ลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดการทำลายทางสติปัญญา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและพอใจการทำงาน

2. ความเสมอภาคในการได้รับรางวัล (Equitable rewards) คือระบบการจ่ายค่าจ้างตามมาตรฐานของค่าแรงและมีสวัสดิการที่เหมาะสม และระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นโอกาสในการก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มสถานภาพทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับความเสมอภาคในรายการดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพึงพอใจ

3. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงาน (supportive working condition) คือการที่องค์การให้ความสนใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งด้านความสะดวกสบายส่วนตัว ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงาน เช่น มีระดับอุณหภูมิพอเหมาะ แสงสว่างได้มาตรฐาน สถานที่ทำงานที่มีความสะอาด ถูกสุขอนามัย โดยผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ดี

4. การช่วยเหลือสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (supportive colleagues) คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน มิตรภาพ ความช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

¹⁵⁸ Gilmer, V. B., *Applied Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1971), 280-283.

5. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน (The personality-job fit) มีข้อสรุปของทฤษฎีความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพกับงานของฮอลแลนด์ (Holland's personality-job fit theory) ที่สรุปไว้ว่าบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานกับสายงานอาชีพมีความสัมพันธ์กัน ถ้ามีความสัมพันธ์กันสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย และความพึงพอใจดังกล่าวจะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในงาน¹⁵⁹

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานนี้จะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่พึงประสงค์ อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการขาดงาน ลางาน และรวมถึงการลาออกจากงานได้

7. ความมั่นคงในงาน (Security) เป็นความมั่นคงในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเมื่อได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้่น้อยจะเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญมาก ในขณะที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าการมั่นคงในงานไม่มีความสำคัญมากนัก แต่คนที่มียาอายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงในงานสูงขึ้น

8. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (company and management) เป็นความพอใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน โดยทั่วไปพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

9. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยที่พบว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญมาก

10. ค่าจ้าง (wages) เป็นประเด็นที่มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ โดยส่วนใหญ่พบว่าผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับแรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล

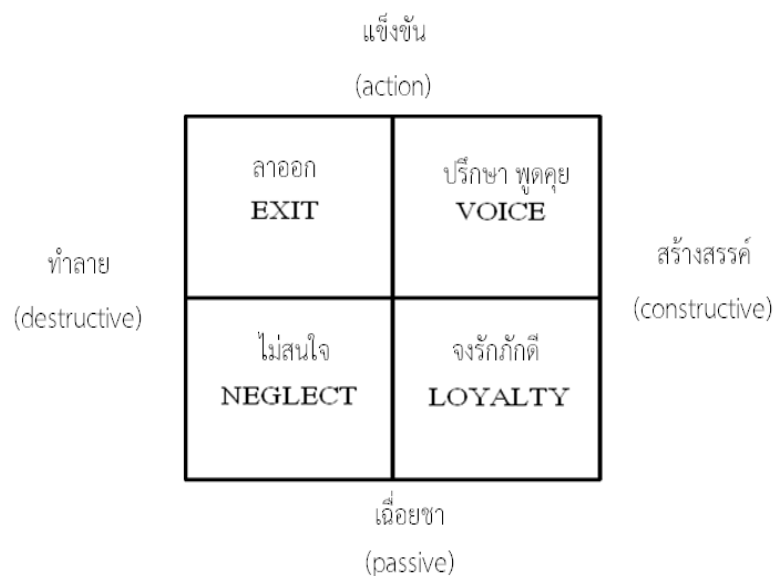
11. ความก้าวหน้าในการทำงาน (advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

¹⁵⁹ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, 174-175.

12. ลักษณะทางสังคม (social aspect of the job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

13. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การรับ-ส่งข้อมูล สารสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง

14. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (benefits) อาทิ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ



ภาพที่ 7 การตอบสนองความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ที่มา: Stephen P. Robbins and Timothy Judge, **Organization Behavior**. 12th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2007), 84.

ภาพข้างต้น Robbins และ จั๊ด (Robbins and Judge)¹⁶⁰ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยจำแนกเป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ 4 ลักษณะ คือ ความไม่พอใจที่มีลักษณะแข็งขันและเป็นไปในเชิงทำลาย จะมีผลไปสู่ทางที่ลาออก ส่วนความไม่พอใจที่มีลักษณะแข็งขันเชิงสร้างสรรค์ ก็จะนำไปสู่การปรึกษา พูดคุยให้เข้าใจ ในอีกด้านหนึ่งถ้าเป็นความไม่พอใจในงานที่มีลักษณะเฉื่อยชา แต่เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ ก็จะมีลักษณะยอมรับในสิ่งที่ เป็นไป

¹⁶⁰ Stephen P. Robbins and Timothy Judge, **Organization Behavior**. 12th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2007), 84.

จงรักภักดีกับองค์กร มีความหวังกับการแปรเปลี่ยนเพื่อให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น ตรงกันข้ามกับความไม่พอใจในงานที่มีลักษณะเชิงทำลายประกอบกับความเฉื่อยชา ก็จะนำไปสู่การนิ่งเฉย ปล่อยให้สถานการณ์แย่ลงไปเรื่อย ๆ ไม่สนใจจะทำอะไรให้ดีขึ้น โดยพิสมัย สงจันทร์¹⁶¹ ได้นำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าความพอใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยปัจจัยจูงและปัจจัยค้ำจุน 2 รายการ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เทคนิคการนิเทศ นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงในงาน ในขณะที่เสาวนิตย์ ทวีสันตนิกุล¹⁶² ได้เสนอแนวคิดที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยไว้ว่าในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารควรคำนึงถึงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นและความพยายามของครูและความฉลาดทางอารมณ์กับความพอใจในงาน และนาวาตรีหญิง ชุตติกาญจน์ เปรมปัญญา¹⁶³ ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพอใจในงานของข้าราชการ พบว่า ความพอใจในงานของข้าราชการในด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและการยอมรับในการทำงาน และด้านสถานที่ทำงานนั้น แตกต่างกันตามชั้นยศ และ ตามระดับรายได้ ส่วนธีราพร ชัยนการ¹⁶⁴ ทำการศึกษาวิจัย พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย ความรับผิดชอบความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา และสภาพการทำงาน

จากสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน หรือความพึงพอใจ

¹⁶¹ พิสมัย สงจันทร์, “ความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 78.

¹⁶² เสาวนิตย์ ทวีสันตนิกุล, “ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิกอระหว่างภาวะผู้นำปวีรพรต การใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่น ความพยายามของครู ความพอใจในงาน และแรงจูงใจในการปฏิรูปการศึกษา” วารสารวิจัย มข. ฉบับบัณฑิตศึกษา ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 (เม.ย.-มิ.ย. 2551): 74-82.

¹⁶³ นาวาตรีหญิง ชุตติกาญจน์ เปรมปัญญา, “ความพอใจในงานของข้าราชการ สำนักรับ บาบและแผนกกลาโหม” (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), 66-70.

¹⁶⁴ ธีราพร ชัยนการ, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการ ทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 104.

ในการปฏิบัติงานจึงจัดเป็นส่วนสำคัญ ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจและรับรู้ พฤติกรรมที่เป็นผลสืบเนื่องจากความพึงพอใจในงานของบุคลากร ที่เกิดขึ้นมาจากองค์ประกอบหรือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบนั้นล้วนตอบสนองต่อความต้องการทั้ง ทางด้านร่างกายและจิตใจ ของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจจัดเป็นส่วนสำคัญในเรื่องของพฤติกรรมองค์การ ด้วยเป็นที่ตระหนักและ ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด โดยมนุษย์อาจ ได้รับการจูงใจใ้มน้าวให้ผลิตหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ ผู้นำในทุกระดับจึงต้องมีการจูงใจใ้มน้าว ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจขององค์การลุล่วงไปด้วยดี¹⁶⁵

มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจ ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและการบรรลุ เป้าหมาย ไว้ดังนี้ กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenburg and Baron)¹⁶⁶ มีความเห็นว่า การจูงใจเป็น ชุดของกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่มีพลังและทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วน บาร์นาร์ดและสตีเนอร์ (Barnard and Stienner)¹⁶⁷ ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นสภาวะภายในที่ คอยเสริมกำลังหรือกระตุ้นทำให้เคลื่อนไหวเพื่อที่จะทำพฤติกรรมหรือเพื่อชี้บ่งแนวทางพฤติกรรมไปสู่ เป้าหมาย ด้านสตีเยร์ส บิกเลย์และพอร์ตเตอร์ (Steers, Bigley and Porter)¹⁶⁸ เห็นว่าการจูงใจ หมายถึงสภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ ส่วนคอลควิท เลอไพน์และเวสสัน (Collquitt, Lepine, Wesson)¹⁶⁹ กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นทั้งที่มาจากภายในและภายนอกของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังในการ ทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการด้วยความขยันขันแข็ง และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์¹⁷⁰ มีความเห็น

¹⁶⁵ เรื่องเดียวกัน, 83.

¹⁶⁶ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organization: understanding and managing the human side of work** (Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education, 2003), 78.

¹⁶⁷ Bernard Berelson and Gary A. Steiner, **Human behavior** (New York : Harcourt, Brace & World, 1967), 240.

¹⁶⁸ Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers, **Motivation and work behavior** (New York : McGraw-Hill, 2003), 3.

¹⁶⁹ Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior**, 178.

¹⁷⁰ ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ**, 79.

ว่า การจูงใจหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ นิตีพล ภูตะโชติ¹⁷¹ กล่าวว่า การจูงใจเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคล และเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา การจูงใจเป็นเรื่องของการกระตุ้นทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมหรือเกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ความปรารถนา ผลตอบแทน หรือเป้าหมายตามที่บุคคลต้องการ และเห็นว่า การจูงใจ เป็นส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมการแสดงออก รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการการทำงาน ของบุคคล และเป็นสภาวะภายในที่เป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จลงได้

สามารถสรุปได้ว่า การจูงใจหมายถึงกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ส่วนหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สิ่งที่ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจ จะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

พฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลมักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้เป็นที่ไปความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้องมีกิจวัตรประจำเช่น กิน นอน ขับถ่าย และบุคคลต่างก็มีวิธีการสนองความต้องการเหล่านั้น การศึกษาเรื่องของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมและวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ โดยกระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ¹⁷² คือ

1. ความต้องการ (needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2. แรงขับ (drive) เมื่อมนุษย์มีการขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (action oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

¹⁷¹ นิตีพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, 184.

¹⁷² Edwin A. Locke, Gary P. Latham, *A theory of goal setting & task performance* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1990.), 6-8.

3. สิ่งล่อใจ (incentive) หรือ เป้าหมาย (goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ

กระบวนการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน

การกำหนดกระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจในทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงในองค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ มีดังนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ เอช บลูม (Victor H. Vroom)¹⁷³

ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ เอช บลูม (Victor H. Vroom) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงประสิทธิภาพของความคาดหวังในความพยายามของแต่ละบุคคลว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน และเกิดขึ้นด้วยองค์ประกอบใดเป็นตัวผลักดันสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรม หรือตำแหน่งอันเหมาะสมของตนเอง หรือของบุคคลอื่น เป็นความคาดหวัง ที่แสดงออกมาในลักษณะที่ว่า ควรจะมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์นั้น ๆ หรือพฤติกรรมต่องานที่รับผิดชอบ บลูม (Vroom) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตามแนวคิดที่ว่าบุคคลจะทำงานโดยคาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนตามที่เขาต้องการ ในการทำงานนั้น โดยศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของคน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับการทำงาน (Effort-performance relationship) เป็นความพยายามทุ่มเทให้กับการทำงาน และคาดว่าผลงานจะเกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน โดย

1.1 หากเชื่อว่าการใช้ความพยายามมากจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาก ความคาดหวังก็ จะสูง (เท่ากับ 1)

1.2 หากเชื่อว่าการใช้ความพยายามไม่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0)

1.3 หากเชื่อว่าการใช้ความพยายามบ้างจะก่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานบ้าง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (ระหว่าง 0 และ 1)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลตอบแทน (Performance-Reward relationship) เป็นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลตอบแทนนั้น

¹⁷³ Victor H. Vroom, *Work and motivation* (New Delhi: Wiley Eastern, 1964), 91-103.

2.1 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมาก จะได้ค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1)

2.2 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมากขึ้นก็ไม่ทำให้ได้ค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0)

2.3 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมากขึ้นอาจจะได้ค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (ระหว่าง 0 และ 1)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายของบุคคล (rewards-personal goals relationship) เป็นรางวัลเชิงคุณค่าที่องค์การตอบแทนให้แก่พนักงานที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด หรือคุณลักษณะเกินมาตรฐาน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานอื่นต่อไป

3.1 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมากขึ้น หรือค่าจ้างที่สูงขึ้น จะทำให้ได้รับการยอมรับ การชมเชย หรือได้รางวัลเกียรติคุณหรือได้รับรางวัลเกียรติคุณที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1)

3.2 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมากขึ้น หรือค่าจ้างที่สูงขึ้น ไม่ทำให้ได้รับการยอมรับ การชมเชย หรือได้รางวัลเกียรติคุณหรือได้รางวัลเกียรติคุณในระดับที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่งความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0)

3.3 หากเชื่อว่า การปฏิบัติงานมากขึ้น หรือค่าจ้างที่สูงขึ้น อาจจะได้รับหรืออาจจะไม่ได้รับการชมเชย หรือได้รางวัลเกียรติคุณ หรือได้รางวัลเกียรติคุณในระดับที่สูงขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (ระหว่าง 0 และ 1)

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom สรุปได้ว่า เมื่อบุคคลมีการจูงใจก็จะมีความพยายามในการปฏิบัติงานซึ่งผลจากการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัตินั้นก็นำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ กัน ที่จะได้รับตามที่คาดหวังไว้ โดยที่ พอล บี ซาบาดา (Paul B. Zavadá)¹⁷⁴ ศึกษาพบว่ามุมมองในการทำงานของครูในด้านการจูงใจส่วนบุคคล คือด้านการสนับสนุนของรัฐ กระบวนการประเมินและหลักการ

2. ทฤษฎีการเสริมแรง ของ บี เอฟ สกินเนอร์ (B. F. Skinner)

สกินเนอร์ (Skinner) แบ่งวิธีการจูงใจเป็น 2 ลักษณะ¹⁷⁵ คือ

¹⁷⁴ Zavadá, P. B., "A study of Four factors that Effect Teacher's View of Their Work Lives: Personnel Motivation, Carrere Stage, Assessment Process, and Principle, *Dissertation Abstract International*. 9 Mach ,1993), 3080-A.

¹⁷⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชายหิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2550), 185.

1. การจูงใจโดยใช้วิธีเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เป็นวิธีการจูงใจโดยใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การจัดสภาพการทำงานให้ดี การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น

2. การจูงใจโดยใช้วิธีเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) เป็นการจูงใจโดยใช้วิธีการขู่มขู่ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย

สิ่งจูงใจซึ่งจัดเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจตามลักษณะการเสริมแรงข้างต้น ประกอบด้วย เครื่องมือจูงใจในทางบวก หรือเครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้น และเครื่องมือจูงใจในทางลบหรือเครื่องมือควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน

1. เครื่องมือจูงใจในทางบวก หรือเครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้น

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) เป็นวิธีที่มีลักษณะที่รับรู้ได้ชัดเจน แต่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (nonfinancial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับ ความมั่นคงในงาน ความรักใคร่กลมเกลียว ในหมู่ผู้ร่วมงาน รวมไปถึงการแข่งขัน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การให้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การ การให้โอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรม และการให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2. เครื่องมือจูงใจในทางลบ หรือเครื่องมือควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน

การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะของบุคคล ในทุกสังคม ที่มีบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป นั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดแนวปฏิบัติ หรือวินัยในสังคม เพื่อให้มีเกณฑ์การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดบทลงโทษ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ราบรื่น ประสบผลสำเร็จ

การกำหนดวินัยเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นั้น ส่วนใหญ่แล้วกำหนดเป็นลำดับขั้นจากเบาที่สุดไปจนถึงขั้นหนักที่สุด อาทิ การว่ากล่าว ตักเตือนเป็นการเฉพาะตัว การแจ้งข้อบกพร่องเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมข้อเสนอแนะ งดการให้อภิสิทธิ์เหนือผู้อื่น เช่น งดสิทธิในการเลือกอุปกรณ์ ไม่มอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ การปรับเป็นมูลค่าต้นทุนที่เสียไปกรณีการขาดงานที่ไม่มีสาเหตุอันควรและไม่ได้รับอนุญาตแล้วเป็นผลให้งานล่าช้า การให้พักงานโดยการงดค่าจ้างในระหว่างพักงานด้วย รวมถึงการแจ้งเสียสิทธิ การนับอายุการทำงาน การลดตำแหน่ง หรือลดขั้น หรือตัดเงินเดือน การใช้วิธีทางลบควรใช้ต่อเมื่อคนงานขาดคุณสมบัติ และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นต่อไป ซึ่งอาจทำให้ผู้ถูกลงโทษมีความรู้สึกสูญเสียศักดิ์ศรี

มาก ที่หนักที่สุดคือการไล่ออกซึ่งเป็นโทษร้ายแรงที่สุด ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ถัดมาแล้วว่าไม่สามารถใช้วิธีอื่นใดได้

3. ทฤษฎี พอร์เตอร์ และ ลอว์เยอร์ (Porter and Lawer)¹⁷⁶

เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจโดยต่อเนื่องมาจากทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) มีปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจ 2 ประการ คือ

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือ เพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

1.2 เจตคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (special interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น ผู้ปฏิบัติงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 การคาดการณ์เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

¹⁷⁶ Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers, **Motivation and work behavior** (New York : McGraw-Hill, 2003), 187.

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประท้วง การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพอใจในการปฏิบัติงาน

4. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป ลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมิได้อยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้น จากความต้องการต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

มาสโลว์ (Maslow) แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน จากต่ำไปหาสูง ดังนี้¹⁷⁷

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้น ในขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็เมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้ได้รับการตอบสนอง

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ หลังจากที่มีความต้องการเบื้องต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป คือต้องการได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่างๆ ที่จะเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิเสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

¹⁷⁷ Maslow, A.H., *Motivation and personality*, 2nd ed. (New York: Harper & How, 1970), 11-12.

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการสูงขึ้นอีกหลังจากความต้องการในขั้นที่สองได้รับการตอบสนองแล้ว คือความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีเพื่อน มีพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการมิตรและการได้รับความรักจากเพื่อนหรือคนรอบข้าง

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) หลังจากได้รับการตอบสนองตามความต้องการขั้นที่ 3 แล้ว มนุษย์จะมีความต้องการสูงขึ้นอีก เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในด้านความรู้ความสามารถ การได้รับการยกย่องให้เกียรติสรรเสริญ เป็นที่รู้จักในสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม รวมถึงการมีอิสระและมีเสรีภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิด ตามความคาดหวังของตน หรือต้องการสิ่งที่มีมากกว่าที่ตนเองเป็นอยู่ในปัจจุบัน



ภาพที่ 8 ลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้น ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow)

ที่มา: ประยุกต์จาก Maslow, A.H., **Motivation and personality**. 2nd. ed. (New York : Harper & How,1970),11-12.

ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) นี้ สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละระดับ จะมีความต้องการที่ต่างออกไป ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน อันเนื่องมาจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน

6. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)¹⁷⁸ ได้ตั้งทฤษฎีปัจจัยสองประการ ขึ้นจากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยสองประการ ประกอบด้วยปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors)

ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจ ต้ออาศัยความคิด ริเริ่มท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้น ๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (advancement and growth in capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับกาฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้อย่างเพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ 9 ประการ คือ

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

¹⁷⁸ Frederick Herzberg, Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch., **The Motivation to Work.** (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959), 113.

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีในทุกระดับ

2.4 ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

2.5 เทคนิคการกำกับดูแล หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร

2.6 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.7 สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมง

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงาน

2.9 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

เฮอซเบิร์ก (Herzberg) เสนอให้หน่วยงานกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในงาน เพราะจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยจำจุน เพราะถ้าปัจจัยจำจุนอ่อนแอจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่หน่วยงาน ดังนั้นถ้าความสามารถลดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือป้องกันความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดขึ้นก็จะเป็นผลในการลดความคับข้องใจ และความรู้สึกในปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจะลดลง หลังจากนั้นค่อยเริ่มกระตุ้นด้วยปัจจัยจำจุนจะเป็นการง่ายและได้ผลดีกว่า ในประเด็นนี้ เมरिक ดาร์มอดี และ อีเมอร์ สมิธ (Merike Darmody and Emer Smyth)¹⁷⁹ ได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในงานและความเครียดในการประกอบอาชีพ ระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไอร์แลนด์ พบว่า

ความเครียดของครูมีความสัมพันธ์กับสภาพภาพของนักเรียน ความสัมพันธ์ในหมู่คณะสมาชิกในหน่วยงาน และคีเรียคู เอส และ เซียน (Kyriacou, S. and Chien)¹⁸⁰ นำเสนอผลการศึกษา

¹⁷⁹ Merike Darmody and Emer Smyth, *Job Satisfaction and Occupational Stress among Primary School Teachers and School Principals in Ireland*, accessed October 5, 2013, available from <https://www.esri.ie/pubs/BKMNEXT188.pdf>

¹⁸⁰ Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien, "Teacher stress in Taiwanese primary schools" Department of Educational Studies, University of York, United Kingdom,

ความเครียดของครูประถมศึกษาในไต้หวัน เมื่อปี ค.ศ. 2004 พบว่า 5 ลำดับแรก มาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล ทักษะที่ไม่ดีของประชาชนและความไม่เข้าใจในภาระงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา การบริหารงานอื่น การถูกจับตามองจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนที่รับผิดชอบ

สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎี สองปัจจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลพอใจกับปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลให้บุคคลเกิดความไม่พอใจ¹⁸¹

7. ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor)¹⁸² ทฤษฎีนี้มีแนวคิดมองบุคคล เป็นสองด้าน คือมองทางบวก และมองทางด้านลบ กล่าวคือ

7.1 ทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับบุคคลในทางลบ

7.1.1 บุคคลโดยทั่วไป ไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสจะหลีกเลี่ยงงาน เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยไปกับการทำงาน

7.1.2 เนื่องจากบุคคลไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีการทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน

7.1.3 บุคคลหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ทำงานเฉพาะที่มีคำสั่งอย่างเป็นทางการ

7.1.4 บุคคลให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของตนเองมากกว่าสิ่งอื่น ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ลบ และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ทฤษฎีนี้เต็มไปด้วยการบังคับควบคุมลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

7.2 ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ มีสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่บวก ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

2.1 บุคคลเห็นว่างานเป็นเรื่องปกติทั่วไป เช่นเดียวกันกับการพักผ่อน หรือการเล่นถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บุคคลก็จะ

Journal of Educational Enquiry, 5, 2, 2004. 95. accessed October 5, 2013, available from www.ojs.unisa.edu.au/index.php/EDEQ/article/view/511/380

¹⁸¹ ชาญชัย อาจิณสมจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, 2538), 51.

¹⁸² Douglas McGregor. *The Human side of Enterprise*. (New Delhi : McGraw-Hill, c1960.) 49-52.

ปฏิบัติงานได้ดี

2.2 บุคคลสามารถสั่งการและกำกับตนเองได้ โดยขึ้นอยู่กับความผูกพันที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 บุคคลสามารถการยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ การบริหารจัดการ ที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจะช่วยให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2.4 บุคคลทุกระดับสามารถตัดสินใจด้วยวิธีการสร้างสรรค์ได้

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้ เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การในลักษณะของความ เป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จได้โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และ บุคคลในองค์การ มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ โดยอยู่บนฐานของความพอใจในงาน

8. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland's Motivation Theory)

เดวิด ซี. แมคเคลล์แลนด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการ จูงใจ โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ¹⁸³ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ (The Need for Achievement) บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จมีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความสำเร็จ ล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need for Affiliation) บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อให้ทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึ่งในการปลอบใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อย่างเช่น เพื่อนสนิท

แบบที่ 3 ความต้องการอำนาจ (The Need for Power) แมคเคลล์แลนด์ได้ค้นพบว่า บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพล และควบคุมในการทำงาน

นอกจากนั้น ยังมีแรงจูงใจที่ทำให้คนมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไร คือ มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง เรียกว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นั้นประกอบด้วย

¹⁸³ Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 2001), 209.

1. แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะรู้ ต้องการที่จะเข้าใจ หรือต้องการแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง (Cognitive Drive)
2. แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการรักษาสถานะของตนและสิทธิของตน จากสังคม ที่เกี่ยวข้องด้วย (Ego enhancement Drive)
3. แรงจูงใจที่เกิดความต้องการอยากที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลมี ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (Affiliation Drive)

โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบในพฤติกรรมของตนเองและกำหนดมาตรฐานในระดับความเป็นเลิศ (standard of excellence) ในการทำงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำได้สำเร็จ
3. มีความพยายามสูง ไม่ท้อถอยจนถึงบรรลุเป้าหมาย
4. สามารถในการวางแผนล่วงหน้า ในระยะยาว
5. สำรวจ แสวงหาข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
6. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถและความพยายามเพียงพอ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีผลมาจากภูมิหลังของบุคคล ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว การเรียนรู้ การศึกษา มักจะพบว่าเด็กที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมาจากครอบครัวที่มีการกำหนด มาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน และการปลูกฝังเกี่ยวกับความสนใจในสัมฤทธิ์ผลของเด็ก มักจะอบรมให้เด็กเป็นบุคคลที่ดูแลตนเอง และให้เป็นอิสระ โดยวิธีการอบรมที่ค่อนข้างเข้มงวด แต่ เป็นเชิงบวกเมื่อเด็กประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ หากไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน จะใช้ วิธีเชิงลบ แต่ก็ดำเนินการบนพื้นฐานของความรัก ความอบอุ่น โดยแสดงออกให้เด็กรับรู้ได้ว่าการ เข้มงวดนั้น เนื่องมาจากความรัก ความปรารถนาให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีผลการศึกษาวิจัย ของอรัญญา มะเย็ง¹⁸⁴ เกี่ยวกับทัศนคติของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ครูมีทัศนคติว่า ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านโอกาสเจริญเติบโต ด้านเนื้อหาเกี่ยวกับงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้าน ความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในชีวิต อยู่ในระดับมากทุกรายการ

ในปัจจุบันจะพบว่าบุคคลในสังคมจะมีแนวโน้มเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาก ขึ้น เนื่องจากการดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปในลักษณะการแข่งขัน รวมถึงบุคคลมีความต้องการ

¹⁸⁴ อรัญญา มะเย็ง, “การจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554), 3.

ก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งมีตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งสุดา วรรณภริมย์¹⁸⁵ ได้นำเสนอเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรไว้ว่า การให้สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวม และชัตติยา ด้วงสำราญ¹⁸⁶ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า สภาพการทำงาน ความสำเร็จของงาน และฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ส่งผลต่อความผูกพันของครูโดยภาพรวม ปริมาณงานและ ความรับผิดชอบ กับสภาพการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ความสำเร็จของงาน ฐานะและความมั่นคงในงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของครู โดยที่การได้รับการยอมรับนับถือส่งผลในเชิง ผักผัน และศรุตพิงศ์ ภูวัชรวรานนท์¹⁸⁷ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการสร้างแรงจูงใจให้กับครู เป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และโอโลลูเบ เอ็น พี (Ololube, N. P)¹⁸⁸ นำเสนอ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ แรงจูงใจของครู และกระบวนการสอน ในรัฐริเวอร์ ประเทศไนจีเรีย พบว่าประเด็นที่ทำให้ครูพึงพอใจประกอบด้วย 12 รายการ คือ ความมั่นคงในงานและสภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานความเป็นเลิศ การยอมรับของผู้อื่น อำนาจและความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบในงานสอน เป็นความคิดสร้างสรรค์และการทำทายใหม่ เงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา และสถานภาพที่สำคัญและมีอิทธิพลในหน่วยงาน

¹⁸⁵ สุดา วรรณภริมย์. เอกสารการสอนวิชาการบริหารงานบุคคล (Personal Management) (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 230.

¹⁸⁶ ชัตติยา ด้วงสำราญ “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 13.

¹⁸⁷ ศรุตพิงศ์ ภูวัชรวรานนท์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” (ปริญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555), 97.

¹⁸⁸ Ololube, N. P., “Teachers’ job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment” (University of Helsinki Finland, 2006) accessed October 5, 2014, available from <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>

การจูงใจ นับเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ (attitude changes) การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แสดงออก (opinion changes) การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (Perception Changes) การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ (Willingness Changes) การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (action changes) และการเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก (feeling and emotion changes)¹⁸⁹

พฤติกรรมระดับกลุ่ม (group behavior)

พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่ม นั้นมีความซับซ้อนมากกว่าการนำพฤติกรรมองค์การระดับบุคคลมารวมกัน เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่ตามลำพัง นักการศึกษาส่วนใหญ่จะกล่าวถึงพฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้ง และการใช้อำนาจในกลุ่ม

กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน ซึ่งการที่บุคคลในองค์การมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียวกัน¹⁹⁰

การรวมตัวเป็นกลุ่มโดยทั่วไป มี 2 รูปแบบคือ กลุ่มที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่หัวหน้างานเป็นผู้จัดกลุ่มขึ้น และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันทางสังคม ไม่ได้มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของกลุ่มได้ 4 ลักษณะ คือ กลุ่มของคนที่ทำงานที่มีหัวหน้าคนเดียว (command group) กลุ่มที่มารวมกันเพื่อเฉพาะภาระงาน (task group) กลุ่มที่รวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สนใจเรื่องเดียวกัน (interest group) และ กลุ่มที่รวมตัวกันด้วยความเป็นมิตรร่วมกัน (friendship group)

โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure) มีดังนี้

1. บทบาท (roles) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่วางไว้สำหรับคนที่เข้ามาสวมบทบาทนั้นๆ ในสังคม

¹⁸⁹ John R. Schermerhorn, and others. *Organizational behavior.*,108.

¹⁹⁰ Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work* (Boston, Mass. : Allyn and Bacon, c1990), 260-261.

2. ลักษณะของบทบาท (role identity) คือทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่างซึ่งยึดติดอยู่กับบทบาท
3. มุมมองในบทบาท (role perception) เป็นมุมมองของบุคคลว่าจะทำตัวอย่างไรในสถานการณ์หนึ่ง หรือหากเขาอยู่ในสถานะบางอย่าง เช่น หากหัวหน้างานป่วย แล้วมีบุคคลต้องเข้าไปทำหน้าที่แทนชั่วคราว บุคคลนั้นจะทำอย่างไร
4. ความคาดหวังในบทบาท (role expectations) คือความเชื่อหรือการคาดเดาของคนอื่นว่า คนคนหนึ่งจะปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์หนึ่งในบทบาทที่เขาเป็นอยู่ เช่น การเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เราย่อมต้องคาดหวังว่า คนที่จะเป็น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ควรมีพฤติกรรมอย่างไร เมื่อได้เป็น แล้วเขาควรเป็นอย่างไร
5. บทบาทในเชิงสัญญาทางใจ (psychological contract) เป็นเสมือนสัญญาทางใจกัน ว่า ผู้บริหารคาดหวังว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติตัวอย่างไร และในทางกลับกัน ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่า ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อตนอย่างไร
6. ความขัดแย้งในบทบาท (role conflict) ในสถานการณ์ซึ่งคนคนหนึ่งเผชิญกับบทบาทที่คาดหวังที่เบี่ยงเบนไป เช่น ผู้บริหารมีลูกชายที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ถูกจับได้ว่าทุจริต เขาจะทำอย่างไร บทบาทของความเป็นพ่อกับบทบาทในฐานะผู้บริหาร กรณีนี้ทำให้เกิด ความขัดแย้งทางบทบาท

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นการศึกษาพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการตัดสินใจ

การทำงานเป็นทีม

ส่วนสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ คือการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่มีบทบาท หน้าที่ ในองค์การแตกต่างกันไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่แตกต่างจากการรวมกลุ่มโดยทั่วไป นักวิชาการต่าง ๆ ได้นำเสนอแนวคิดและความเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (teamwork) หรือทีมงาน (work team) หรือทีม (team) ไว้ดังนี้ روبบินส์ (Robbins)¹⁹¹ มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แบ่งปันข้อมูล และดำเนินการตัดสินใจเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และมีการประสานความพยายามร่วมกัน ส่วนพิบูล ที่ปะปาน¹⁹² เห็นว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนสองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและมี

¹⁹¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 138.

¹⁹² พิบูล ที่ปะปาน, *พฤติกรรมองค์การ สมัยใหม่* (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์ 2550), 185.

อิทธิพลซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อทำงานให้เป็นผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร และรัตนดิกรณ์ จงวิศาล¹⁹³ กล่าวไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งมารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรม ทำงาน หรือปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่กัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการประสานงาน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจกรรมงานหรือภารกิจสำเร็จตามเป้าหมาย ในขณะที่ มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin)¹⁹⁴ กล่าวไว้ว่า ทีมงาน ประกอบด้วยบุคคลที่รวมกลุ่มกันทำงานอย่างมีสัมพันธ์ภาพที่แน่นแฟ้นต่อกัน และทำงานอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันตัดสินใจ หาแนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและสำเร็จลุล่วงลงได้ โดยที่คอลควิท และเลอไพน์ และเวสสัน (Collquitt, Lepine, Wesson)¹⁹⁵ กล่าวไว้ว่า ทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ทำงานโดยการพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของงาน ส่วนอิวานเซอวิช และโคนอพาสกี และแมททีสัน (Ivancevich, Konopaske, Matteson) มีความเห็นว่า ทีม เป็นกลุ่มที่มีวิวัฒนาการซึ่งสมาชิกมีการพึ่งพาอาศัยกันและมีแรงจูงใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและสำเร็จลงตามวัตถุประสงค์

สามารถกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ประสานงานกัน ช่วยเหลือกันร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทีม (team) กับ กลุ่ม (group) เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงาน คูก และ ฮันซาคเกอร์ (Cook and Hunsaker)¹⁹⁶ ได้กล่าวไว้ว่า “ทีม” แตกต่างจาก “กลุ่ม” โดย “กลุ่ม” หมายถึง การที่บุคคล จำนวน 2 คนเป็นมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน มีขอบเขตความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล มีผู้นำแต่งตั้งอย่างทางการ ในขณะที่ “ทีม” หมายถึง กลุ่มที่มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น มีสมาชิกที่มีเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบทั้งส่วนตนและการรับผิดชอบร่วมกัน

ประเภทของทีม

¹⁹³ รัตนดิกรณ์ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร, 143.

¹⁹⁴ Gregory Moorhead and Rickey W. Griffin, *Organizational Behavior (Managing People and Organization)* 9th ed., 261.

¹⁹⁵ Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior*, 72.

¹⁹⁶ Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 2001), 357.

ในปัจจุบันทีมที่เห็นกันโดยทั่วไปในองค์กร จะมีหลากหลายลักษณะมีการจำแนกประเภทของทีมตามสิ่งที่ทำเป็น 3 ประเภท คือ ทีมที่ทำงาน ทีมที่ทำตามคำสั่ง และทีมที่บริหารงาน และจำแนกตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารตนเอง ทีมประสานข้ามสายงาน และทีมเสมือนจริง ดังนี้

1. การจำแนกประเภทของทีม¹⁹⁷ ตามสิ่งที่ทำ ประกอบด้วย

1.1 ทีมที่ให้คำแนะนำ (recommended team) เป็นทีมที่มีการกำหนดประเด็นในการทำงานเฉพาะอย่าง โดยมุ่งเน้นการเสนอแนะวิธีการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา นั้น มีการกำหนดวันที่ทำวานให้แล้วเสร็จ จัดเป็นกลุ่มชั่วคราว เมื่องานบรรลุตามเป้าหมายแล้วกลุ่มนี้ก็จะยุบตัวไป กลุ่มนี้ประกอบด้วย แรงงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการ และอื่น ๆ ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะสามารถเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว จนสามารถบรรลุงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีการเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติที่ดีเพื่อใช้ในการติดตามงาน

1.2 ทีมที่บริหารงาน (run the thing) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในการเป็นผู้นำในกลุ่มอื่น ๆ ทีมงานประเภทนี้ อาจปรากฏในทุกระดับความรับผิดชอบ จากหน่วยงานเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้นำทีม สมาชิกในทีม ตลอดจนทีมงานบริการระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารอาวุโส ทีมงานจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการทำงานและนำเสนอโอกาสในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน และที่สถานการณ์ไม่แน่นอน ประเด็นสำคัญที่กล่าวถึงในทีมบริหารระดับสูงจะประกอบไปด้วยการระดมความคิดเห็น เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรโดยรวม

1.3 ทีมที่ทำงาน (do the thing) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยตามหน้าที่ หรือที่มึการทำงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกของทีมงานจะมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในทีมทำงานระยะยาว มีระบบการทำงานที่มั่นคง ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุประสิทธิผลของงาน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยทีมงานจะต้องมีความสามารถในการที่จะรักษาระดับความก้าวหน้า และตอบสนองท้าทายอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดศักยภาพการทำงานที่ยั่งยืน

2. การจำแนกประเภทของทีมตามวัตถุประสงค์¹⁹⁸ มีดังต่อไปนี้

2.1 ทีมแก้ปัญหา (problem – solving Teams) เป็นทีมงานที่มาจากแผนกงานเดียวกันมาพบปะกัน ประมาณสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง เพื่ออภิปรายแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสมาชิกจะแลกเปลี่ยนแนวคิดและเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติงาน และเป็นทีมที่ค้นหาแนวทางเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

¹⁹⁷ รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์กร : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎี พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: Diamond in business World, 2548), 153.

¹⁹⁸ Stephen P. Robins, *Organizational Behavior*, 91.

2.2 ทีมบริหารตนเอง (self managed work team) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่ผู้บังคับบัญชาที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วยความรับผิดชอบในด้านการวางแผน การจัดตารางเวลาทำงาน มอบหมายงานแก่สมาชิกร่วมกันควบคุมการดำเนินงานและความก้าวหน้าของงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ทีมงานแบบนี้จะเลือกสมาชิกกันเอง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การทำงานด้วยลักษณะทีมบริหารตนเอง จะทำให้ตำแหน่งบังคับบัญชาในสายงานลดความสำคัญลงและอาจหมดไปในที่สุด

2.3 ทีมประสานข้ามสายงาน (cross-functional team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับสายการบังคับเดียวกัน แต่มาจากต่างฝ่าย ต่างแผนก หรือต่างสายงาน มาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่ง วิธีการประสิทธิผลที่ทำให้บุคลากรในทีมได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน และมีการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน โดยในระยะเริ่มแรก สมาชิกในทีมจะได้เรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจต้องใช้เวลาสำหรับบุคคลที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ และมุมมองที่มีความแตกต่างกันสูง

2.4 ทีมเสมือนจริง (virtual team) เป็นทีมงานที่สมาชิกไม่ได้พบปะกันโดยตรง หากแต่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ต่างสถานที่กัน โดยทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีปัจจัยพื้นฐานที่แยกความแตกต่างระหว่างทีมเสมือนจริงกับทีมงานประเภทอื่น คือ ทีมเสมือนจริง 1) มีข้อจำกัดทางสังคม เนื่องจากขาดสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างสมาชิก จึง 2) ไม่สามารถใช้อวัจนภาษาได้ เนื่องจากสมาชิก ไม่พบเห็นกัน แต่ 3) สามารถกำจัดอุปสรรคเรื่องเวลาและสถานที่ ซึ่งมีผลการวิจัยของ Frederick C. Day¹⁹⁹ พบว่าแรงจูงใจของบุคลากรส่วนหนึ่งมาอาจมาจากความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะทีมโดยความพึงพอใจในการทำงานอาจจะดีขึ้นได้โดยการเสริมสร้างความเป็นผู้นำทีมที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลตอบแทนและการเสริมสร้างเทคโนโลยีการสื่อสารโดยใช้ทีมเสมือนจริง

องค์ประกอบของทีม

¹⁹⁹ Frederick C. Day, “Explaining the relationship between motivation, work satisfaction, and virtual team effectiveness: A mixed methods study” (Ph.D. dissertation , the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, 2014), 139, accessed January, 15, 2015, available from <http://search.proquest.com/docview/1640893781/fulltextPDF/D464627D56074FD7PQ/2?accountid=50150>

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะโดยรวมของสมาชิก ทั้งในด้าน ศักยภาพ ความสามารถ ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ สัมพันธภาพ และความเข้ากันได้ สิ่งเหล่านี้ คอลลควิท และเลอไพน์ และเวสสัน (Collquitt, Lepine, Wesson)²⁰⁰ ได้ระบุว่าเป็นลักษณะขององค์ประกอบของทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของสมาชิก (member roles) บทบาทเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามบริบทที่กำหนด ในการจัดทีมงานมีหลากหลายหน้าที่ที่สมาชิกของทีมสามารถปฏิบัติและพัฒนาโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ดำรงอยู่ การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของสมาชิกในทีมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม วิธีที่ชัดเจนที่จะแยกแยะบทบาทคือการพิจารณาบทบาทของผู้นำและบทบาทของสมาชิก ซาถุณี เหมือนโพธิ์ทอง²⁰¹ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม พบว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน ในด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถของสมาชิก (member abilities) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการบุคคลที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความชำนาญในเชิงเทคนิค รวมถึงทักษะทางการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

3. บุคลิกภาพของสมาชิก (member personality) บุคลิกภาพจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในทีม บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ยึดมั่นในหลักการ แต่มีความประนีประนอม ผ่อนคลาย เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) สมาชิกของทีมที่มีความหลากหลายจะช่วยให้ทีมมีข้อมูลและแนวคิดที่หลากหลาย แต่ทีมที่มีความหลากหลายของสมาชิกต้องป้องกัน ปัญหาการเกิดความขัดแย้งทางความคิดของสมาชิกที่มีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมาก

5. ขนาดของทีม (team size) จำนวนสมาชิกในทีมที่เหมาะสมนั้น จำเป็นต้องพิจารณาจากลักษณะภารกิจของทีมด้วย จำนวนสมาชิกมาก ๆ ไม่ได้เหมาะสมกับทุกทีมเสมอไป มีผลการวิจัยวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาตรี พบว่า สมาชิกในทีมจะมีความพึงพอใจในจำนวนสมาชิก ประมาณ 4 – 5²⁰² คน ในขณะที่ روبบินส์ (Robbins)²⁰³ เสนอแนวคิดที่ว่า ทีมที่จะมีประสิทธิผลสูงสุดควรมี

²⁰⁰ Jason A.Collquitt, Jeffery A Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior**, 386-390.

²⁰¹ ซาถุณี เหมือนโพธิ์ทอง, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 113.

²⁰² เรื่องเดียวกัน, 390.

สมาชิกน้อยกว่า 10 คน แต่ถ้าสมาชิกน้อยเกินไป เช่น น้อยกว่า 4-5 คน อาจเกิดปัญหา ในแง่ขาดความหลากหลายในการแสดงความคิดเห็น และถ้าจำนวนสมาชิกมากเกินไปอาจเกิดปัญหาการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (cohesiveness) หรือความรับผิดชอบร่วมกัน (mutual accountability) จะลดลง แต่ความสูญเสียเปล่าทางสังคม (social loafing) จะเพิ่มขึ้น

การทำงานเป็นทีม จัดว่ามีความสำคัญในทุกองค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงต้องอาศัยพิจารณาญาณ ประสบการณ์ และทักษะหลายประการ และการดึงศักยภาพของบุคลากรทุกคนมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ คือ

1. การมีโครงสร้างของทีมที่เป็นแบบแผนเฉพาะ ที่กลุ่มสมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม โดยยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างไม่ใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล คือการที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของทีม ตระหนักในความสำคัญต่อกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติ กัน โดยกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

3. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน คือการที่สมาชิกมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของกลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีมจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น ควรคำนึงถึงพื้นฐานความต้องการมีอิสระของสมาชิก ซึ่งขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมด้วย มีผลการศึกษาวิจัยของกรรณก บุษชูจรัส²⁰⁴ ที่ได้

²⁰³ Stephen P. Robins, **Organizational Behavior**, 97.

²⁰⁴ กรรณก บุษชูจรัส “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาด้านชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 188.

ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม พบว่า การกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน โครงสร้างของทีม ผู้นำทีมสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน กระบวนการทำงานในทีม การรวมทีม วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม และอวนเจ ลินน์ แควก (Eun J. Lynn Kwak)²⁰⁵ ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของทีมในลักษณะต่าง ๆ กับความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การประเมินประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม และการประเมินประสิทธิภาพของผู้จัดการ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าทีมที่มีลักษณะปฏิสัมพันธ์กันและทีมที่มีลักษณะพึ่งพากัน สามารถทำนายความพึงพอใจของสมาชิกในทีมและการประเมินประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม แต่ไม่ทำนายการประเมินประสิทธิภาพของผู้จัดการ

การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน²⁰⁶ การดำเนินงานองค์กร ต้องมีภาวะการตัดสินใจที่จะเลือกการดำเนินงาน การตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือก จากหลายทางเลือกที่ต้องพิจารณา หรือประเมินอย่างรอบคอบแล้วว่า เป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร การตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการตั้งแต่การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน ตลอดจน การกำกับดูแล การควบคุม จนกระทั่งการประเมินผลเพื่อการปรับปรุง มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้ ระพีพรรณ พิริยะกุล²⁰⁷ ให้ความหมายของการตัดสินใจ ไว้ว่า หมายถึง การพิจารณาตกลงใจชี้ขาด ในการเลือก ทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่ง ที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางเลือก ในการจะดำเนินกิจกรรมของ ตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่

²⁰⁵ Eun J. Lynn Kwak, "Team effectiveness and characteristics: Apparel product development teams" (Ph.D. dissertation, Department of Textiles and Consumer Sciences, College of Human Sciences, The Florida State University, 2004), 29, accessed October, 5, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/305183096/D3D2D24040754F2DPQ/5?accountid=50150>

²⁰⁶ วิเชียร วิทยอดม, *พฤติกรรมองค์กร*, 2551, 276.

²⁰⁷ ระพีพรรณ พิริยะกุล "กระบวนการตัดสินใจ" การจำลองระบบด้วยคอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2556. เข้าถึงได้จาก <http://e-book.ram.edu/e-book/c/CT487/CT487-8.pdf>, 153-161. เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2556.

ต้องการ โดยตั้งอยู่บนบรรทัดฐานที่ว่าทางที่เลือกนั้นมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด โดยที่มีการพิจารณาเลือกและ ตรวจสอบทางเลือกนั้นอย่างรอบคอบแล้ว กรีนเบิร์ก (Greenburg)²⁰⁸ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว" จอร์จและโจนส์ (George and Jones)²⁰⁹ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์การว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ส่วนไซมอน (Simon)²¹⁰ ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ โบดิท และบูนโน (Bowditch and Bouno)²¹¹ มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้ง่ายและการใช้เวลา อิวานเซวิช (Ivancevich)²¹² ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร ส่วน วิเชียร วิทย์อุดม เห็นว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่อันสำคัญของของผู้บริหาร

การตัดสินใจในองค์การ

²⁰⁸ Jerald Greenberg, *Behavior in Organizations* (Essex: Pearson Education Limited, 2011), 107.

²⁰⁹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing organizational behavior*, 6th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2002), 6 - 8.

²¹⁰ John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior & Management*, ninth edition. (New York: McGraw-Hill, 2011), 8, 487.

²¹¹ James L. Bowditch and Anthony F. Bouno, *A primer on Organizational Behavior*. (New York: John wiley and son, 2001), 2, 285.

²¹² John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior & Management*, ninth edition. (New York: McGraw-Hill, 2011), 486.

การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (process) ซึ่งต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้วจึงตัดสินใจเลือกในทางที่ดีที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (search) การออกแบบ (design) และการเลือก choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับองค์การ ดังนี้²¹³

1. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ การสร้างทางเลือกที่มากขึ้น ต้องอาศัยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (creative thinking)

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นจะมีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (management decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (operational decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามมีผลการศึกษาวิจัยของ เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์²¹⁴ ที่พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กัน

กระบวนการตัดสินใจ

²¹³ James L. Bowditch and Anthony F. Bouno, **A primer on Organizational Behavior.** (New York: John wiley and son, 2001), 2, 285.

²¹⁴ เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.), 99.

ในการตัดสินใจจะต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการตัดสินใจตามที่ต้องการ ผลของการตัดสินใจของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันได้ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล²¹⁵ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นกำหนดปัญหา ก่อนการดำเนินการใดๆ ผู้ตัดสินใจต้องศึกษาข้อมูลอย่างรอบครอบและเข้าใจในสภาพของปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะกำหนดขึ้นเป็นปัญหา จึงจะสามารถกำหนดขึ้นเป็นปัญหาได้อย่างชัดเจน ปัญหาที่ต้องตัดสินใจ สาเหตุของปัญหา มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด การเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน จุดคุ้มทุนอยู่ที่จุดใด วัตถุประสงค์ จำนวนแรงงานที่ต้องการ การตรวจนับสินค้าคงคลัง ปริมาณการสั่งซื้อตลอดจนสิ่งแวดล้อมและภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น เช่น ปัญหายอดขายตกต่ำ การรวบรวมข้อมูล อาทิ ยอดขายในแต่ละงวด ต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ราคาสินค้าของคู่แข่งชั้น เกมการแข่งขันต่าง ๆ พฤติกรรมผู้บริโภค แล้วจึงกำหนดตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ สิ่งที่ต้องตระหนักคือการกำหนดปัญหาผิดพลาดเสียที่ตามมาจะเพิ่มขึ้น อย่างมากมายเช่น เกิดปัญหาใหม่พอกพูนมากขึ้นในขณะเดียวกันปัญหาเดิมก็ยังคงมีอยู่ต่อไป หากแก้ปัญหามิตรงประเด็น จะปรากฏปัญหาที่เพิ่มขึ้นอย่างยุ่งยากและวุ่นวายมากขึ้น

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาครั้งนี้อย่างชัดเจน เช่น ต้องการผลตอบแทนสูงสุด หรือต้องการส่วนครองตลาดมากที่สุด ต้องการขยายตลาด ต้องการลดต้นทุน ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและปริมาณการผลิต เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปกำหนดตัวแปรและสร้างเป็นตัวแบบในการตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดสภาพที่เป็นจริงตามความต้องการภายหลังจากที่ได้มีการแก้ไขปัญหามือปราบปัญหาแล้วผู้ตัดสินใจต้องกำหนด

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือกที่หลากหลายผู้ตัดสินใจจะต้องรวบรวมทางเลือกต่าง ๆ ตามลักษณะของปัญหานั้นออกมาหลายๆ ทาง เช่น กำหนดทางเลือกของการลงทุนว่าจะลงทุนขนาดเล็กหรือขนาดกลาง หรือ ขนาดใหญ่ กำหนดทางเลือกขายสินค้าว่าจะขายผลไม้ หรือ เสื้อผ้า หรือ เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น การกำหนดทางเลือกต้องสอดคล้องกับการกำหนดปัญหาและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา นั้น ๆ การตัดสินใจในขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทางเลือกที่หลากหลายก็ไม่ได้หมายความว่าทุกทางเลือกเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกจะเป็นฐานนำไปกำหนดตัวแปรและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 การกำหนดเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจส่วนใหญ่มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าจึงต้องกำหนดเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นหลาย ๆ เหตุการณ์ตามสภาพของปัญหาพร้อมทั้งสามารถกำหนดความน่าจะเป็นที่

²¹⁵ พิบูล ทีปะปาน, พฤติกรรมองค์การ สมัยใหม่ , 2550, 110.

เป็นไปได้ในเหตุการณ์นั้นได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับยอดขายอาจกำหนดเหตุการณ์ความต้องการของลูกค้าออกเป็นเปอร์เซ็นต์ เช่น ความต้องการมาก ความต้องการปานกลาง หรือความต้องการน้อย ค่าเหล่านี้เป็นเพียงค่าประมาณการเท่านั้น หรืออาจเป็นปัญหาเกี่ยวกับกำไร กำหนดเหตุการณ์ความต้องการกำไรออกเป็นความต้องการสูง ความต้องการปานกลาง หรือความต้องการอย่างต่ำ เป็นต้น การกำหนดเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นเพียงการคาดหมายตามหลักการกฎเกณฑ์ หรือ ทฤษฎี ต่างๆ เท่านั้น

ขั้นที่ 5 การศึกษาสภาพการณ์ของปัญหา สภาพของปัญหาที่มีลักษณะที่แน่นอน หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นมองเห็นได้ชัดเจนและสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นอยู่และมีเพียงเหตุการณ์เดียว และผู้ตัดสินใจเองมีข้อมูลที่แน่นอนชัดเจนจึงสามารถที่จะคาดคะเนถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการตัดสินใจได้แน่นอน และอย่างถูกต้อง

ทั้งนี้สภาพของปัญหาที่มีลักษณะไม่แน่นอน หมายถึง ปัญหาที่นำมาประกอบการตัดสินใจไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอที่จะเชื่อถือได้ ผู้ตัดสินใจจึงไม่สามารถที่จะคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจได้แน่นอนและถูกต้อง ด้วยเหตุนี้ผลของการตัดสินใจจึงอาจเกิดขึ้นได้หลายลักษณะอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ วิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดจึงต้องใช้ในการประมาณค่าความน่าจะเป็นเข้าช่วยในการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้

และสภาพปัญหาที่มีลักษณะเสี่ยง หมายถึง ผู้ตัดสินใจทราบถึงทางเลือกต่าง ๆ ของการตัดสินใจครั้งนั้นและมีข้อมูลเพียงพอ แต่ไม่ทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากแต่ละทางเลือกได้อย่างชัดเจนแน่นอน อันเนื่องมาจากมีสาเหตุบางประการที่ทำให้ผู้ตัดสินใจไม่สามารถประมาณการได้ว่าความรุนแรงจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด เช่น การตัดสินใจลงทุนโดยในภาวะน้ำท่วม การเกิดสงคราม ภาวะเงินเฟ้อ เป็นต้น แต่ก็ยังมีนักบริหารหลายท่านกล่าวว่าความเสี่ยงคือความไม่แน่นอน

ขั้นที่ 6 การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ภายหลังจากที่ได้มีการการประเมินสถานการณ์หรือเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร หมายความว่า เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาหนึ่งๆ (ซึ่งอาจจะไม่เป็นทางเลือกที่ทำให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด) ผู้ตัดสินใจจึงจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป ดังนั้นจึงต้องตระหนักว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดนั้นอาจก่อให้เกิดผลได้น้อย 2 ประการ คือความล้มเหลว กับความสำเร็จ โดยทั่วไปการตัดสินใจเลือกทางเลือกผู้ตัดสินใจมักจะเลือกใช้วิธีตัดสินใจแบบมีหลักเกณฑ์ เช่น ใช้ข้อมูล ใช้วิธีสังเกตการณ์ ทดลอง วิจัย ใช้การพิจารณาความน่าจะเป็น หรือตัดสินใจแบบไม่มีหลักเกณฑ์ ใช้ความชำนาญพิเศษ ประสบการณ์ ใช้จิตสำนึก เป็นต้น ทางเลือกที่เหมาะสมควรเป็นทางเลือกที่ปฏิบัติได้ง่าย มีความยืดหยุ่น ต้นทุนต่ำ มีความเสี่ยงน้อย การใช้ทรัพยากรเหมาะสม ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

การตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)

การตัดสินใจในระดับกลุ่มนับว่ามีความสำคัญต่อการรวมกลุ่ม โดยสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของกลุ่ม ได้แก่

1. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มใหญ่ที่มีสมาชิกมากๆ จะมีข้อมูลมากมายจากสมาชิก อาจทำให้ ยุ่งยากในการทำงานหรืออาจขัดแย้งกันเองได้หากต่างคนต่างเชื่อมั่นในข้อมูลของตน ส่วนกลุ่มเล็กๆ อาจเหมาะสมกว่าในแง่ของการประสานงาน การร่วมมือกัน และสะดวกขึ้นในการทำงานที่มีความ ซับซ้อน

2. ขั้นตอนการทำงานที่กระชับ ชัดเจน โดยการทำให้งานมีขั้นตอนที่ง่ายและธรรมดา จะ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติของสมาชิกในกลุ่ม การทำงานของกลุ่มและลักษณะนิสัยที่เข้ากันได้ของ สมาชิกในกลุ่ม จะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นเป็นไปด้วยดี

อย่างไรก็ตามการรวมกลุ่ม ก็ยังมีข้อที่ต้องระมัดระวัง ในกรณีของการตัดสินใจของกลุ่ม ซึ่งจัดเป็นข้อดี ข้อเสียของการตัดสินใจของกลุ่ม (Strengths and weaknesses of group decision making) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อดี ข้อเสียของการตัดสินใจกลุ่ม

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจครบถ้วน	1. ใช้เวลาในการตัดสินใจช้ากว่า
2. เพิ่มความหลากหลายของมุมมอง	2. มีความกดดันมากกว่า
3. คุณภาพของการตัดสินใจสูงขึ้น	3. กลุ่มอาจถูกครอบงำโดยคนบางคนหรือ คน 2-3 คน ที่มีอิทธิพลในกลุ่ม
4. สิ่งที่กลุ่มตัดสินใจลงไปได้รับการยอมรับ	4. ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งควรให้ความสำคัญคือ ความคิดเห็นของกลุ่ม (groupthink) ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่คนในกลุ่มเห็นสอดคล้องกัน (consensus) โดยจะมีอิทธิพลเหนือ (overrides) ความคิดเห็นอื่นของสมาชิกส่วนน้อย ที่ไม่มีพลังพอที่จะผลักดันความคิดเห็นของตนให้อยู่เหนือ ความคิดของคนส่วนใหญ่ในกลุ่มได้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำกลุ่มจึงจำเป็นต้องดำเนินการลดการเกิด ความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นหลัก(groupthink) ลง โดยการควบคุมขนาดของกลุ่มไว้ไม่ให้กลุ่มใหญ่ เกินไป และส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มมีความเป็นกลางให้มาก รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกให้ทั่วถึงโดย ไม่แสดงความเห็นตัวเองเป็นการชักนำไปก่อน มอบหมาย แต่งตั้งให้สมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่คอยแย้ง

ความเห็นของกลุ่ม คอยกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อความเห็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายมากที่สุด

ความเห็นของกลุ่มเกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจของกลุ่ม เทคนิคการตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Group Decision-Making Techniques) มีดังนี้

1. การตัดสินใจโดยการระดมความคิด (Brainstorming) เป็นการเสริมสร้างให้สมาชิกของกลุ่ม เสนอความคิดเห็นในหลาย ๆ แนวทาง โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดให้มากที่สุด ก่อนที่จะมีการวิพากษ์ วิวิจารณ์หรืออภิปรายความคิดเห็นเหล่านั้น

2. การตัดสินใจโดยใช้ระบบกลุ่ม (Nominal Group Technique) เป็นกระบวนการที่ให้แต่ละคนมาพบกันเพื่อพิจารณาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยให้อิสระแก่สมาชิกแต่ละคนในการเสนอความเห็นและตัดสินใจและมีการจัดบันทึกความคิดเห็นของผู้เสนอแต่ละคนไว้ หลังจากนั้นสมาชิกทุกคนอภิปราย แสดงความเห็นเกี่ยวกับแนวความคิดแต่ละประเด็น หลังจากนั้นสมาชิกมีอิสระที่จะเรียงลำดับความคิดข้อเสนอแนะ แล้วสุดท้ายกลุ่มจะได้แนวคิดที่ถูกจัดลำดับสูงสุดจากแนวคิดทั้งหมด

3. การตัดสินใจโดยใช้รูปแบบเดลฟาย เทคนิค (Delphi Technique) เป็นกระบวนการที่คล้ายกับการตัดสินใจโดยใช้ระบบกลุ่ม (Nominal Group Technique) ต่างกันตรงที่ดำเนินการตัดสินใจโดยไม่ต้องมารวมกลุ่ม มาพบหน้ากัน หรือมาประชุมร่วมกัน เพียงแต่แสดงความคิดเห็นแล้วส่งข้อมูลไปที่ศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจแบบนี้นิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจเป็นคณะผู้ร่วมตัดสินใจ²¹⁶

4. การตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกล (Electronics Meeting หรือ Video conference) เป็นเทคโนโลยีรูปแบบหนึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระยะไกล ที่ลดเวลา ลดต้นทุนงบประมาณ การสื่อสารในปัจจุบันช่วยให้การตัดสินใจของกลุ่ม มีความสะดวก สบายมากขึ้น สามารถประชุมกันได้ โดยไม่ต้องมาเข้าห้องประชุมที่เดียวกัน

มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในชนบทของเขตมิดเวสเทอร์น (Midwestern) โดย บาร์ทลิง (Bartling) พบว่า มีการใช้ภาวะ

ผู้นำที่ควบคู่ไปกับการตัดสินใจที่มุ่งเน้นการดูแล²¹⁷ ส่วนออสบอร์น (Osborne)²¹⁸ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการจัดการ ความไว้วางใจ และรูปแบบการตัดสินใจของ

²¹⁶ Gregory Moorhead and Ricky W Griffin, **Organizational Behavior (Managing People and Organization)** 9th ed., 243-244.

²¹⁷ Ellen M. Bartling, "Female high school principals in rural Midwestern school districts: Their lived experiences in leadership" (Ph.D. dissertation, The

ผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ในระหว่างที่องค์กรของกำลังอยู่ในภาวะเสี่ยง

การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูล ความร่วมมือ ตลอดจนการเผชิญหน้ากับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางในการบริหารจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสาร (Communication)

“การสื่อสาร” ภายในองค์กรเป็นศูนย์กลางที่ทำให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกัน ภายในองค์กรประกอบด้วยกันหลายส่วนถึงแม้ว่าภายในองค์กรเองมีการแบ่งย่อยแบ่งสาขาอย่างหลากหลาย การมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กรที่ดีจะสามารถสร้างความมั่นคงและเหนียวแน่นเหมือนกาวที่ยึดติดองค์กรให้คงอยู่ได้ ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบคนไทย มักยึดติดอยู่กับค่านิยมในระดับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการสั่งการในแนวดิ่ง ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้การสื่อสารสองทางกับบุคลากรภายในองค์กร (two-way communication)

ในการสื่อสารภายในองค์กรนั้น มีระดับการสื่อสารอยู่หลายระดับด้วยกันไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง การชี้แจงด้านเอกสาร วารสาร หรือระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และ อิเล็กทรอนิกส์เมล (e-mail) ภายในองค์กร การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารควรเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งมีได้เพียงแต่หมายถึงการสื่อสารระดับผู้บริหารเท่านั้น หากแต่ต้องทำให้ทุกระดับทั้งฝ่ายปฏิบัติการและ

University of Wisconsin-Milwaukee, (2013), 88, accessed September, 9, 2014, available from

<http://search.proquest.com/docview/1417082135/CF12C3F51D8C4501PQ/17?accountid=50150>

²¹⁸ Desmond G. Osborne, “The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager's decision-making style” (Ph.D. dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2010), 129, accessed September, 3, 2014, available from

<http://search.proquest.com/docview/821569834/fulltextPDF/A5AA9D326635418CPQ/1?accountid=50150>

ฝ่ายบริหารรับทราบข้อมูลที่สอดคล้องกันจึงจะสร้างภาพลักษณ์หรือรับรู้ปัญหาขององค์กรได้ทั้งหมด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ควรให้ความสำคัญ

แมคควอล (McQuail)²¹⁹ ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึงการให้และการรับ ความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์ กันและหมายถึงกระบวนการที่บุคคลเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูล โดยการแลกเปลี่ยน ข่าวสาร และ รูปิน รูปิน และฮาริสตาคิส (Rubin and Rubin and Haridakis)²²⁰ กล่าวไว้ว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการในการบริหารงาน เป็นการส่งข่าว ส่งข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ส่วนสุพาณี สฤษฎ์วานิช²²¹ ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึงการเคลื่อนย้ายหรือการ ส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี²²² กล่าวไว้ว่า การสื่อสารหมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยผ่านสื่อ โดยผู้ส่งสารจะถ่ายทอดความคิดของตนเองเป็น คำพูดหรือสัญลักษณ์ไปสู่ผู้รับสาร และผู้รับสารตีความหมายให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารแล้ว ถ่ายทอดความคิดของตนเองกลับเข้าสู่ผู้รับสารอีกครั้งหนึ่งโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมไปถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จดหมาย วีดิทัศน์ ส่วนรัตติกรณ์ จงวิศาล²²³ แสดงความเห็นไว้ว่าการติดต่อสื่อสารหมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึก หรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล โดยวิธีการพูด การเขียน การใช้ภาษา ท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรือ อื่น ๆ

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสื่อสารคือ กระบวนการส่ง และข้อมูล เพื่อสร้างความ เข้าใจที่ตรงกัน ทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมาย

การสื่อสารภายในองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์ สำคัญ 3 ประการ²²⁴ คือ

²¹⁹ Dennis McQuail, *McQuail's Mass Communication Theory* (Oxford: Alden Press, 2006), 552.

²²⁰ Rebecca Rubin, Alan Rubin and Paul Haridakis, *Communication Research: Strategies and Sources* (np.: Nelson Education, 2010), 3.

²²¹ สุพาณี สฤษฎ์วานิช, 269.

²²² อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 106.

²²³ รัตติกรณ์ จงวิศาล, *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*, 216.

²²⁴ James L. Bowditch and Anthony F. Bouno, *A primer on Organizational Behavior*. (New York: John wiley and son, 2001),136.

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ คือ การรับและส่งข่าวสารด้านต่างๆ การนำเสนอเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ หรือสิ่งอื่นใด ที่ต้องการให้ผู้รับสารรู้และเข้าใจข้อมูลนั้นๆ โดยมุ่งให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

2. เพื่อความบันเทิงใจ คือ การรับส่งความรู้สึกที่ดี และมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ

3. เพื่อชักจูงใจ คือ การนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดเพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความคิดคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร ถ้าขาดการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตแก่บุคลากรได้ การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงาน เข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆข้างต้น เมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี

การสื่อสารที่ดีต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบ²²⁵ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล (information source) คือ แหล่งที่มาของข่าวสาร (message)
2. ข่าวสาร (message) เนื้อหาที่จะต้องนำไปส่ง

²²⁵ Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations** (Essex: Pearson Education Limited, 2011), 213.

3. ผู้ส่ง (transmitter) คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข่าวสาร
4. สื่อหรือช่องทาง (media) คือ สิ่งที่จะช่วยนำพาข่าวสารได้ดีหรือเร็วยิ่งขึ้น
5. ผู้รับ (receiver) คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสาร

สำหรับสื่อหรือช่องทางที่ใช้เพื่อให้ข่าวสารนั้นสามารถไปส่งถึงยังผู้รับนั้นแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ประเภทการใช้ภาษา ได้แก่ การพูด คำพูด
2. ประเภทไม่ใช้ภาษา ได้แก่ สัญลักษณ์ ข้อความ ภาพ และเครื่องหมายต่าง ๆ
3. ประเภทสิ่งที่มีอาศัยการแสดง พฤติกรรมและบรรยากาศ ได้แก่ บีบมือ ทำหน้าพอใจ

ท่าโกรธ ท่าหัวเราะ เป็นต้น

สื่อหรือช่องทางแต่ละประเภทเหล่านี้ จะต้องถูกเตรียมเพื่อการนำไปใช้ประกอบการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่างๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่างๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ยาวสืบต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในองค์กรซึ่งสรุปได้อยู่ 4 ทิศทางใหญ่ๆ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกรายงานวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (performance feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ดีต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหารเพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่งหรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควร

ต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย
2. ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่างช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดความกดดันและความเครียดลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรให้สูงขึ้นได้ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เช่น สสำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ประกาศนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น การประชุมนัดพิเศษ การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3. การสื่อสารในแนวเดียวกัน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารในกลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกันจะมีความเป็นมิตร เป็นกันเองจะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสมากขึ้น²²⁶

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (diagonal communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ (staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (line) เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการผลิตเพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศใช้ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ²²⁷

ผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรโดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลายๆ ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคลากรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

²²⁶ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร, 150.

²²⁷ วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์กร, , 257.

การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังต่อไปนี้

1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
 2. เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว
 3. เพื่อประเมินผลการทำงาน ปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง
 4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็จะเกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์การดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์
 5. เพื่อวินิจฉัยสั่งการ หน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารก็คือการออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์การ การออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอนและถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ
- ผู้บริหารในองค์การเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การดำเนินงานดังกล่าวต้องประสานสัมพันธ์กับบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารจึงจัดเป็นเรื่องสำคัญของการดำเนินงานในองค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น มีข้อควรคำนึงในการสื่อสาร 10 ประการ ดังนี้
1. ทำความเข้าใจในเรื่องที่จะถ่ายทอดให้กระจ่าง ชัดเจน และถูกต้องก่อนที่จะทำการสื่อสารออกไป
 2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร
 3. เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม เมื่อจะเริ่มดำเนินการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของบุคคล
 4. ปรึกษาหารือกับทีม ในการวางแผนการติดต่อสื่อสาร เพื่อการทบทวน สร้างความชัดเจนที่ถูกต้อง ตรงกัน

5. ระมัดระวังในขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านบุคลิกภาพ และกาย วาจาโดยการสังเกตการตอบสนองจากผู้รับฟัง
6. การติดต่อสื่อสารควรเริ่มด้วยถึงผลประโยชน์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับ (received)
7. ติดตามผลการติดต่อสื่อสาร เพื่อนำมาปรับปรุง
8. ยึดถือในหลักที่ว่า การสื่อสารในครั้งต่อไปต้องดีกว่าในครั้งที่ผ่านมา เสมือนคำกล่าวที่ว่า “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้”
9. ดำเนินการจนเกิดความมั่นใจว่า ได้จัดกระบวนการดำเนินงานที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้เกิดผลดี
10. สังเกตอาการรับทราบและแสดงความเข้าใจของผู้รับสาร ผู้สื่อสารควรให้ความสำคัญกับการตั้งใจฟังและสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับ

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์กร มีอุปสรรคหลายประการทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ที่จัดเป็นปัญหากับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะปรับปรุงพัฒนาการติดต่อสื่อสารด้วยการชนะอุปสรรคเหล่านั้น การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ มาจากความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากเหตุผลหลายประการ บางครั้งอาจเกิดจากข้อจำกัดของบุคคล การขาดการเตรียมหรือเป้าหมายการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนคลุมเครือ การกำจัดอุปสรรคเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะแก้ไขอย่างจริงจัง ดังที่ณัฐชุตา วิจิตรจามรี²²⁸ แสดงให้เห็นไว้ว่าการสื่อสารเป็นศูนย์กลางขององค์กรที่เป็นกิจกรรมครอบคลุมทั่วองค์กรโดยพฤติกรรมกรรมการบริหาร เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และที่มินซ์เบิร์ก (Mintzberg)²²⁹ ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

มีปัญหาจำนวนไม่น้อยที่สามารถแทรกแซงการถ่ายทอดความคิดจากบุคคลไปสู่บุคคลได้ ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากลักษณะของบุคคล ปัญหาบางอย่างอาจเกิดขึ้นในลักษณะขององค์กร หรือลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่หลากหลาย จะทำให้อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารมีมากขึ้นตามลำดับ

²²⁸ ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558), 24.

²²⁹ Henry Mintzberg. *The Nature of managerial work* (New York : Harper & Row, 1973), 59.

กระบวนการสื่อสารอาจมีสิ่งรบกวน (noise) เกิดขึ้นในหลายลักษณะทำให้ข้อมูลจากต้นทางและปลายทางแตกต่างกัน เมื่อข้อมูลเคลื่อนผ่านระดับชั้นการบริหารต่างๆ ข้อมูลก็จะเปลี่ยนแปลงไปโดยอาจจะตกหล่นหรือบิดเบือนไปจากเดิมได้ ผู้บริหารในหลายกิจการจึงนิยมใช้การบริหารงานแบบ “การเดินดูรอบ ๆ (management by walking around)” เป็นการสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communications) โดยการลงไปพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน และสังเกตการณ์ทำงาน ซึ่งทำให้มีโอกาสเข้าถึงบุคลากรในระดับปฏิบัติการมากขึ้น การสื่อสารโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร ตลอดจนทำให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรระดับการปฏิบัติสูงขึ้นด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไข ปัญหาที่เนื่องมาจากอุปสรรคต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์ผู้รับสารเพื่อเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม การระมัดระวังภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน การเลือกใช้สื่อและช่องทางที่เหมาะสมการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม โดยหทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิต²³⁰ ทำการศึกษาวิจัย พบว่าการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านความน่าเชื่อถือ ศักยภาพในการรับและส่งสาร ช่องทางข่าวสาร โดยสุภวรรณ พวงไกรสร²³¹ ที่เห็นว่าของการสื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร คือการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคนในองค์กร การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่จะทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ และวันทนา เวชการ²³² ศึกษาวิจัยพบว่า ครูมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรับสาร ด้านการส่งสาร ด้านการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และด้านการใช้สาร และพบว่าพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

²³⁰ หทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิต, “การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 124.

²³¹ สุภวรรณ พวงไกรสร, “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรกับ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส.จำกัด”(วิทยานิพนธ์ ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2554), เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2556 เข้าถึงจาก <http://goo.gl/W3Vy83>

²³² วันทนา เวชการ, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555), 93.

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูในระดับ
 ค่อนข้างสูงและธนวิชญ์ เอื้อจำนงค์²³³ มีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีบทบาทในการสร้าง
 ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล บทบาททางการรับส่งข้อมูลและบทบาททางการตัดสินใจ
 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
 โดยตรงส่วนสมศักดิ์ จีวัฒนา²³⁴ เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในการจัดการศึกษา
 โดยทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากร
 ทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักได้แก่ องค์ประกอบ
 ทรรศนะภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ องค์ประกอบการเรียนรู้ การสอน องค์ประกอบความเป็นองค์กร
 วิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพองค์ประกอบสนับสนุนและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี
 องค์ประกอบการวัดผลและประเมินผล องค์ประกอบ สังคม จรรยาบรรณและกฎหมาย

การสื่อสารในองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและประสิทธิภาพของการ
 สื่อสาร ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากรในองค์กรทุกระดับ
 ตลอดจนบุคคลภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคน
 ร่วมมือกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ล้วนแต่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
 ผู้บริหารต้องหมั่นประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารขององค์กรอยู่เสมอ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึง
 ต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารและส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
 เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมระดับองค์การ

องค์การ เป็นหน่วยงานที่มีการรวมตัวกันของบุคคลที่ทำกิจกรรมร่วมกันให้เป็นไปตาม
 วัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการรวมตัวของบุคคลในองค์กรนั้นเองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในระดับ
 องค์การ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นการศึกษาพฤติกรรมองค์การระดับองค์การ ใน
 ด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ

²³³ ธนวิชญ์ เอื้อจำนงค์, “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการ
 พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพพระวาเล่ย์
 รวมไทย อำเภอพพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” (วิทยานิพนธ์
 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2558), 196.

²³⁴ สมศักดิ์ จีวัฒนา, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
 สื่อสารของบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต
 สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2555), 184.

ภาวะผู้นำ (leadership)

บทบาทของผู้นำ เป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม²³⁵ ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความสามารถทำให้องค์การดำเนินไปได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น²³⁶ ภาวะผู้นำที่ดีจะช่วยบุคคลในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ควิก และเนลสัน (James Campbell Quick and Debra L. Nelson)²³⁷ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการในการแนะนำและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน ด้านกิบสัน อิวานเซวิชและดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly)²³⁸ เห็นว่าภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย โดยนิติพล ภูตะโชติ²³⁹ มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

อย่างไรก็ตามผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ มักจะพบเห็นกลุ่มที่มีผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเฉพาะตนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ที่สามารถทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้

²³⁵ Andrew J. Dubrin, *Fundamentals of Organization Behavior*. 3 ed. (Australia: South –Western Thomson, 2005.) 123.

²³⁶ วิภาดา คุปตานนท์, *พฤติกรรมองค์การ*, 44.

²³⁷ James Campbell Quick , Debra L. Nelson, *Principles of organizational behavior : realities and challenges* (Australia : South-Western, Cengage Learning, 2013), 346.

²³⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly ,*Organizations : behavior, structure, processes* (Burr Ridge, Ill.: Irwin, c1994) , 272

²³⁹ นิติพล ภูตะโชติ, *พฤติกรรมองค์การ*, 232.

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลายมุมมอง สามารถสรุปภาวะผู้นำ ได้ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังนี้

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait approach)
2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral approach)
3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational approach)

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวคิดนี้อธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าลักษณะทางกายภาพ อาทิ สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการควบคุม เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป การศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว อิวานเซวิก โคโนพาสกี และ แมททีสัน (Ivancevich, Konopaske and Matteson)²⁴⁰ ได้แบ่งคุณสมบัติทางคุณลักษณะ เป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางสติปัญญา (intelligence) อาทิ ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
2. ลักษณะบุคลิกภาพ (personality) อาทิ การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย
3. ลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
4. ความสามารถในการควบคุม (supervisory ability) ซึ่งหมายถึง การควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามที่องค์กรกำหนด โดยในประเด็นนี้ อิวานเซวิก (Ivancevich) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของการควบคุมยังไม่ชัดเจน ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมไม่ชัดเจนไปด้วย

²⁴⁰ John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior & Management**, ninth edition. (New York: McGraw-Hill, 2011), 354.

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้²⁴¹

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (democratic leadership – autocratic leadership) หมายถึง ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (university of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (people-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

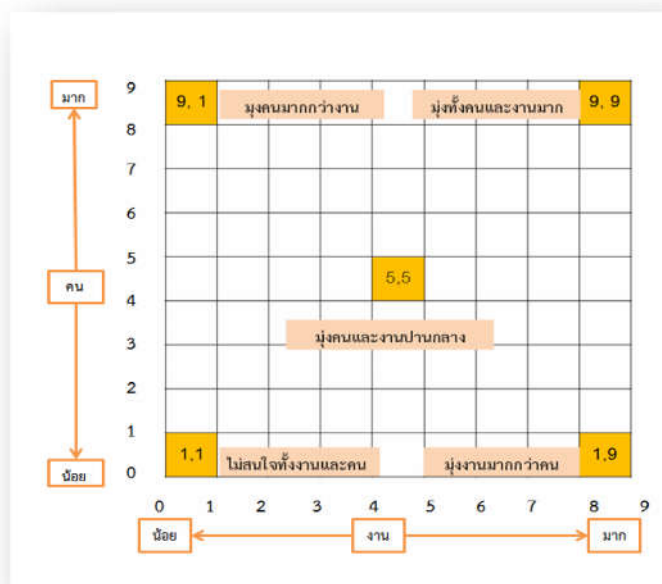
3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. ตารางการจัดการ (managerial grid) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดยเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้สร้างตาราง 2

²⁴¹ วิกิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่, 241.

มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) ส่วนแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (people-oriented leadership) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน²⁴²



ภาพที่ 9 ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

ที่มา: ประยุกต์จาก John W. Newstrom, **Human Behavior at work** (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011), 179.

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ²⁴³

1. แนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler)²⁴⁴ ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นเรื่องงาน กับผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ ผลการศึกษาอธิบายสถานการณ์ที่มีองค์ประกอบ 3 รายการ คือความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสมาชิก (leader member relationship) โครงสร้างของงาน (task structure) และอำนาจในตำแหน่ง (position power) กล่าวคือ ถ้าผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ที่

²⁴² John W. Newstrom, **Human Behavior at work** (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011), 179-180.

²⁴³ เรื่องเดียวกัน , 180.

²⁴⁴ เรื่องเดียวกัน , 186.

ดีต่อกัน โครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำใช้อำนาจตามตำแหน่งได้อย่างสมบูรณ์ สถานการณ์เหล่านี้ส่งผลดีต่อองค์กร โดยจะผันแปรไปตามความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 รายการ

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (path-goal theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก²⁴⁵ มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ เฮอร์เซอร์ และบลันชาร์ด (Hersey-Blanchard)²⁴⁶ ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (telling) การนำเสนอความคิด (selling) การมีส่วนร่วม (participation) และการมอบหมายงาน (delegation)

ทั้งนี้ สุพิช จุ้ยกลาง²⁴⁷ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง และมะลิวรรณ ภูแฉ่มโชติ²⁴⁸ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนเมตตา

²⁴⁵ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, 2551), 272.

²⁴⁶ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of organizational behavior : Utilizing human resources** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1993), 315.

²⁴⁷ สุพิช จุ้ยกลาง, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2550), 92.

²⁴⁸ มะลิวรรณ ภูแฉ่มโชติ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 79.

สอนเสนา²⁴⁹ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เพลินพิณ ทัทมมงคล²⁵⁰ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและชุมชนทางวิชาชีพครู พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและชุมชนทางวิชาชีพครูมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานสอนในชั้นเรียน โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าอิทธิพลค่อนข้างต่ำ และต่ำกว่าอิทธิพลจากชุมชนทางวิชาชีพครู และ คริสทอส (Christos)²⁵¹ ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตไซปรัส ประเทศกรีซ พบว่าภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจะช่วยยกระดับผลการเรียนของนักเรียนในวิชาคณิตศาสตร์และภาษากรีก ยกกระดับประสิทธิภาพขององค์กร และยกระดับความพึงพอใจในงาน โดยที่จาคอบเซน (Jacobsen)²⁵² ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต พบว่ามี 8 ประการสำคัญ คือการนำในภาวะการสูญเสียการควบคุม การตอบสนองของการวัดผล หรือระบบ การประเมินการตัดสินใจในฐานะผู้นำ การแก้ไขการดำเนินงานและความสัมพันธ์ การจัดการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤตของชีวิต การสื่อสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤต การจัดการกับกลุ่มต่าง ๆ และการจัดการกับผลกระทบในระยะสั้น

²⁴⁹ เมตตา สอนเสนา “ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2552), 79.

²⁵⁰ เพลินพิณ ทัทมมงคล, “ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและชุมชนทางวิชาชีพของครู ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานสอนในชั้นเรียนของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558), 132.

²⁵¹ Papademertriou Christos, “Leadership Impact on Elementary School's Effectiveness and Improvement”(Neapolis University, Paphos, Cyprus, 2012.), 317-XIII accessed, June, 5, 2014 available from <http://search.proquest.com/docview/1326751651/abstract/8A97F7AC943A4233PQ/1?accountid=50150>

²⁵² Merna J. Jacobsen, “Leadership Strategies Dealing With Crisis as Identified by Administrators in Higher Education” (Ph.D. Thesis, Major Subject: Educational Human Resource Development, Graduate Studies of Texas A&M University, 2010), 308. accessed September, 7, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/821554011/6B543C917230442EPQ/3?accountid=50150>

และ ผลกระทบในระยะยาว จึงเป็นไปตามที่รัตติกร์ณ จงวิศาล²⁵³ กล่าวไว้ว่า ในการทำงาน นั้น บุคคลจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่หลายประการ และการที่จะทำให้งานในหน้าที่สำเร็จสมบูรณ์และบรรลุผลตามเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามกฎหมายคือบุคคลที่มีภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ อันจะทำให้เกิดความพยายามสูงขึ้นสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคมในองค์การ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในพฤติกรรมองค์การนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกขององค์การในทุกตำแหน่งและสถานภาพ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจสถานภาพของตนรวมถึงสถานภาพของบุคคลอื่น ทั้งในสถานภาพสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกที่เป็นผู้นำทางการตามโครงสร้างขององค์การ รวมถึงผู้นำที่ไม่เป็นทางการด้วย

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนลักษณะของคนในองค์การและเป็นลักษณะที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น มีลักษณะแตกต่างกันไป การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างถ่องแท้ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับองค์การได้ จะทำให้การทำงานและประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and griffin)²⁵⁴ กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นชุดของ

ค่านิยมที่ช่วยให้ผู้พนักงานเข้าใจถึงภารกิจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ โดยที่ สเปนเดอร์ (Spender)²⁵⁵ เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การ และเชอเมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn and others)²⁵⁶ มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบร่วมของการปฏิบัติงาน ค่านิยม และความเชื่อที่พัฒนาขึ้นภายในองค์การและเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

²⁵³ รัตติกร์ณ จงวิศาล, มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ, 166.

²⁵⁴ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed., 470.

²⁵⁵ J. C. Spender, Myths, “Recipes and Knowledge-Based in Organization Analysis” (Graduate School of Management, University of California at Los Angeles, 1983). 2. อ้างถึงใน Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed. (Australia : South-Western Cengage Learning, 2010), 468.

²⁵⁶ John R. Schermerhorn and others, **Organizational behavior**, 366.

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะ²⁵⁷ ดังนี้

1. ระบุถึงกลุ่มของค่านิยม (set of values) ที่บุคคลในองค์การนั้นยอมรับร่วมกัน ค่านิยมดังกล่าวเป็นตัวชี้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ดี หรือไม่ดี พฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับได้ หรือไม่สามารถยอมรับได้ อาทิ ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่า ลูกค้าสำคัญที่สุด เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น ลูกค้าจะต้องถูกเสมอ (The customer is always right.) และในบางองค์การอาจมีค่านิยมเชิงลบที่ชัดเจน ในกรณีที่เกิดปัญหาจะโทษลูกค้าไว้ก่อน หรือการลงโทษผู้ปฏิบัติงานที่ทำผิด กรณีค่านิยมเชิงบวก เช่น การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์การนั้น

2. มาจากความเชื่อพื้นฐาน (basic assumption) ที่เป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลที่ตรงแน่นของผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พัฒนามาจากความเชื่อพื้นฐานที่ตรงแน่นของสมาชิกในองค์การ จะทำให้วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและมีพลัง การระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการ เช่น ประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม ความเสมอภาคเท่าเทียม การสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานเป็นทีม ความโปร่งใส เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

3. การใช้สัญลักษณ์สื่อความหมายของวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงลักษณะวัฒนธรรมที่มีเรื่องราวที่เรียกว่า “ตำนาน” ซึ่งสะท้อนความหมายสำคัญของค่านิยมแห่งวัฒนธรรมองค์กร เช่น เรื่องราวของบริษัทรองเท้าที่มีชื่อเสียง “ไนกี้ (Nike)” ที่ตั้งชื่อกลุ่มตัวแทนฝ่ายเทคนิคที่ชื่อ “Ekins” ด้วยอักษรที่กลับจากหน้าไปหลังของ Nike ซึ่งได้วางหลักสูตร 9 วันสำหรับฝึกอบรมร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และเรื่องราวของ บิล โบเวอร์แมน (Bill Boverman) ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท ที่คิดค้นรองเท้าวิ่งที่มีพื้นคล้ายตารางวูฟเฟิลคู่แรกขึ้นจากแนวคิดแผ่นเหล็กทำวูฟเฟิลที่ทำรับประทานในครอบครัว หรือที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์²⁵⁸ ยกตัวอย่างว่าการเห็นเครื่องกาบาดแดงบนพื้นสีขา ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอกภายใต้แผนที่โลกแสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ

²⁵⁷ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed., 467.

²⁵⁸ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **วัฒนธรรมองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก <http://suthep.cru.ac.th/mgnt1.doc>

วัฒนธรรมองค์กรจัดเป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญ เรื่องเล่า เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีประโยชน์²⁵⁹ ดังนี้

1. ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (external adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขต ของความสำเร็จ และความล้มเหลว นั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่างๆ ได้แก่ ภารกิจที่แท้จริงคืออะไร จะสร้างประโยชน์ได้อย่างไร เป้าหมายคืออะไร วิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายคืออะไร อิทธิพลจากภายนอกคืออะไร ผลที่ได้จะเป็นอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องทำถ้าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่สามารถบรรลุได้ เราจะบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ได้ได้อย่างไร เราจะหยุดกิจกรรมเมื่อใด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์ร่วมกัน และเกิดการพัฒนาศักยภาพร่วมกัน

การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกี่ยวกับสิ่งสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือการค้นหาวิธีปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุด เช่น ผู้ปฏิบัติงานการสอนจะพิจารณาถึงคุณภาพนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน อีกประการหนึ่งคือการค้นหาเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของการประสบความสำเร็จ ตลอดจนทราบถึงสาเหตุของการประสบความล้มเหลว

2. ช่วยในการประสมประสานภายใน (Internal integration) จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม โดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน กระบวนการของการประสมประสานภายในจะเริ่มเริ่มต้นด้วยกานกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร การพัฒนาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สนทนาและปฏิภริยาระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาสหรืออุปสรรคความก้าวหน้าเกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการร่วมมือกัน

3. วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ทำหน้าที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง

4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย ดังที่กล่าวข้างต้นว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวก็คือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง อีกทั้งการมีความ

²⁵⁹ Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson,

ขัดแย้งภายในองค์กรในระดับต่ำ ย่อมทำให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้เร็วกว่าองค์กรที่มีความขัดแย้งสูง เพราะทุกคนในองค์กรจะร่วมมือกันสร้างประโยชน์ ให้แก่องค์กร ไม่ใช่ขัดผลประโยชน์ส่วนตัว โดยวิลเลียม เดอ ลา ครูซ (William De La Cruz)²⁶⁰ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพของวิทยาลัยชุมชนในภาคกลางตอนใต้ของรัฐเท็กซัส ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรของภาควิชาที่ทำงานเต็มเวลาและสมทบ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลขององค์กรที่ดีกว่าตัวบ่งชี้อื่น

5. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจและมีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การ

วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นมีความเหมาะสมกับกับองค์กรนั้น ซึ่งความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะขององค์กร อีกทั้งการจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งระยะเวลาที่ยาวนาน ความเข้มแข็งของผู้นำ และความร่วมมือของคนในองค์กรอีกด้วย ทั้งควรทราบถึงองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 3 ประการ²⁶¹ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (observable artifacts) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้และกล่าวถึงได้โดยง่าย ซึ่งจะเป็นสัญญาณ บ่งบอกให้สมาชิกขององค์กรในปัจจุบัน หรือผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ รวมถึง นายจ้าง ลูกค้า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้สนใจที่จะลงทุนร่วม เข้าใจในเรื่องราวขององค์กร ลักษณะเฉพาะขององค์กร วัฒนธรรมที่สังเกตได้นี้ จำแนกได้เป็น 6 ประเภทหลัก คือ สัญลักษณ์ โครงสร้างทางกายภาพ ภาษา เรื่องราวความเป็นมา ศาสนา และพิธีการ

²⁶⁰ William De La Cruz, "The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four-year public higher education institution, (Thesis Ph.D. the Graduate Faculty of The University of Texas at San Antonio, 2011), 191, accessed October, 5, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/916624460/344F6B179404B06PQ/2?accountid=50150>

²⁶¹ Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational Behavior**, 2009., 548-552.

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมร่วม(espoused values) เป็นความเชื่อ ปรัชญา บรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เป็นเอกสารที่เป็นข้อกำหนดขึ้นจากฝ่ายบริหารซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับทราบว่าจะต้องให้ความสำคัญกับอะไร สิ่งใด

3. ความเชื่อพื้นฐาน (basic underlying assumption) เป็นความเชื่อที่ฝังแน่น ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามแนวคิดที่ได้รับมามากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตรงตามหน้าที่ และข้อกำหนดขององค์กร ดังที่ ไชน์ (Schein) ได้เปรียบเทียบไว้ว่า “บางครั้งวิศวกรเองก็ละเลยที่จะออกแบบงานให้ปลอดภัย เพียงเพราะมีความเชื่อที่ฝังแน่นว่า อย่างไรเสียงานนั้นก็ปลอดภัยอยู่แล้ว” ถึงแม้ว่าองค์กรจะกำหนดเงื่อนไขการปฏิบัติงานดีเพียงไร ความเชื่อที่ฝังแน่นอยู่ภายในที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ติดตรึง และยากที่จะเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างสรรค์ได้ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกับการสร้างผลผลิต เพียงแต่ต่างกันที่การสร้างสรรควัฒนธรรมองค์กร นั้น เป็น กระบวนการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (strategy values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (cultural values) กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรมี 5 ขั้นตอนดังนี้²⁶²

1. การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ที่ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้พิจารณาถ่วงน้ำหนักสิ่งแวดล้อมและวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับประเมินนโยบายสาธารณะ ประชากรเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม จัดเป็นความต้องการขององค์กร

2. พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม โดยการสร้างเสริมค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ค่านิยมดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้โดยการปฏิบัติอย่างไร ทางใด เมื่อใดองค์กรต้องพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม เพื่อให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมทางกลยุทธ์

3. การสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพขององค์กรว่าจะอยู่จุดใดเมื่อมีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กร ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนลักษณะของบุคคลในองค์กร และรวมถึงเป็นลักษณะที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น มีลักษณะแตกต่างกันไป ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ส่งผลให้ความเป็นไปในองค์กรทั้งการดำเนินงานและการปฏิบัติงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

²⁶² Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organization Behavior (Managing organizational behavior)*, 473.

4. การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ โดยการสร้างค่านิยมและปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินงานที่เริ่มตั้งแต่การพัฒนา การออกแบบองค์การไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วม นั้น มีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติ

5. การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม เพื่อการเสริมสร้างค่านิยม โดยอาจจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์การ ที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไปของพฤติกรรมหรือการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง หรือ การมุ่งเน้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้ องค์การจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานปฏิบัติในแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบังเกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์การจะมีรูปแบบการกระทำและวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นของตนเอง²⁶³ และในแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ดังที่ มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin)²⁶⁴ มีความเห็นว่า องค์การต้องมีชุดของค่านิยมร่วม ที่สมาชิกสามารถเข้าใจได้ว่าการปฏิบัติใดเป็นที่ยอมรับ หรือการปฏิบัติใดไม่เป็นที่ยอมรับ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของบุคคลให้มีแนวโน้มในการตัดสินใจตัดสินใจไปในทางเดียวกัน เช่นเดียวกับที่พีรยา ภูศรี²⁶⁵ เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งประเด็นนี้ จอร์จและโจนส์ (George and Jones) เห็นว่า องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประเพณี ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมของบุคลากรในองค์กร²⁶⁶ ส่วนพิบูล ทีปะปาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ถึงแม้ว่าบุคคลในองค์การจะมีพื้นฐานภูมิหลังต่างกัน แต่ก็มีแนวโน้มที่จะบอกบรรยายวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้คล้ายคลึงกัน²⁶⁷ และมีผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ

²⁶³ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร, 2556.

²⁶⁴ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organization Behavior (Managing organizational behavior)** 9th ed., 470.

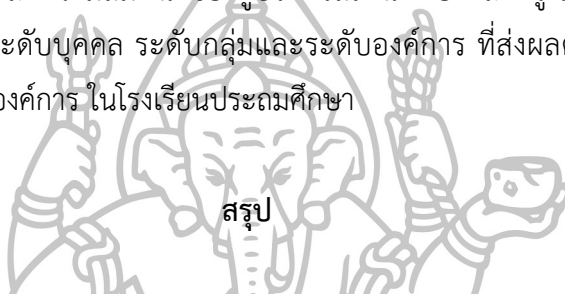
²⁶⁵ พีรยา ภูศรี, “วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2553), 166.

²⁶⁶ Jenifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior.** 4th ed. (Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005), 535.

²⁶⁷ พิบูล ทีปะปาน, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**, 313.

ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารงาน ของดีม (Deem)²⁶⁸ ศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะขององค์กร 4 ประการ คือ การมีส่วนร่วม ความมั่นคง การปรับตัว และภารกิจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรและ โกเมซ (Gomez)²⁶⁹ ได้ศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการควบคุมภายในจัดเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวแล้วข้างต้น พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นการศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติและความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา



โรงเรียนประถมศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจหลักคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยในการบริหารเสมือนกับหน่วยงาน ทั่วไปที่มีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร หากแต่บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเฉพาะ คือ มีภารกิจ 2 ประการ ประการแรกเป็นภาระความรับผิดชอบการพัฒนางานในหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพที่มีผลผลิตหลักเป็นเด็กปฐมวัย และประถมศึกษาที่ต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ การพัฒนา

²⁶⁸ Jackie W. Deem, “The relationship of organizational culture to Balanced Scorecard effectiveness” (Ph.D. dissertation, School of Business Administration, Nova Southeastern University, 2009), 134. Accessed November, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/305148306/881DFB10D45E48AAPQ/2?accountid=50150>

²⁶⁹ Gomez, Richard A., “Leadership effects on organizational culture in a performance-based business environment” (Doctor of Education in Organizational Leadership, (Graduate School of Education and Psychology Pepperdine University, 2012) 123. Accessed November, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/1112071643/fulltextPDF/290DDA4496244958PQ/8?accountid=50150>

ผู้เรียนดังกล่าวต้องใช้ทั้งความรู้ทางศาสตร์การสอน และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมโลก ตลอดจนการมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับความเป็นครู ดังนั้นครูในโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องพัฒนาบุคลิกภาพของตน สร้างเสริมศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ เพิ่มพูนภูมิรู้ให้ตนเอง ก้าวทันสังคมโลกอยู่เสมอ ควบคู่ไปกับการใช้ศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาเด็กและผู้เรียนในโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดส่วนประการที่สองคือการปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลคือ การดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งครูส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้งานโดยอาศัยประสบการณ์และการเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากไม่มีเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงินงบประมาณ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น กำหนดไว้ในหลักสูตรวิชาชีพครู

ครูในโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งวิชาชีพ ควบคู่ไปกับการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานตามงานที่ได้รับมอบหมายอีกนัยหนึ่งการ ด้วยลักษณะภารกิจงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณลักษณะแตกต่างไปจากหน่วยงานทั่วไป การศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างมาก

ในส่วนของการดำเนินงานควบคุมภายใน ซึ่งเป็นการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ของภาคราชการที่ต้องดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดไว้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่เดิมเป็นการตรวจสอบภาคการเงินและบัญชี ในปัจจุบันได้กำหนดให้มีการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงานในหน่วยงานภาคราชการ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อการลดความเสียหายของหน่วยงานภาครัฐที่สืบเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหน่วยงานต้องดำเนินการในลักษณะประจำทุกปีอย่างเป็นระบบตามแนวทางที่กำหนดไว้ ทั้งนี้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญไว้ 3 ประการ คือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน และเกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา จะได้ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาปัจจัยสำคัญในการบริหารคือทรัพยากรบุคคล ให้มีทัศนคติที่ดีและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพบนแนวคิดและค่านิยมเชิงบวก สามารถดำเนินงานและปฏิบัติการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในโรงเรียน และส่งผลไปยังคุณภาพของผู้เรียนที่จะส่งผลโดยรวมไปยังประเทศชาติต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา 3) การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงร่างตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาเรื่องการควบคุมภายใน และพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการศึกษาวเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จัดทำโครงร่างงานวิจัย และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบและขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ และนำเครื่องมือไปทดลองใช้แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล เพื่อตอบคำถามการวิจัย จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1 “การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับใด” ข้อ 2 “องค์ประกอบการควบคุมภายในกับตามาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่” ข้อ 3 “องค์ประกอบ

พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร” และ ข้อ 4 “การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่” ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูล

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ในระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

1.2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการศึกษาวិเคราะห์เอกสาร ตำรา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสังเคราะห์เนื้อหา (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากข้อมูลที่ได้ เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ได้รับความคิดเห็นและแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การ จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติคือ

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
2. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านการบริหารการศึกษา
3. มีผลงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติคือ

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก ด้านบริหารการศึกษา
2. มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 นำข้อมูลองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ในระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และนำไปสร้างเป็นกระทงคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ประกอบด้วย 4 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ (rating scale) ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ (rating scale) ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความ

คิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นคำถามปลายเปิด (open end)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) กำหนดยอมรับกระทั่งคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป หลังจากนั้นตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 30 คน แล้วคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้เท่ากับ 0.990 หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

2.3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู รวมผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 300 คน

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

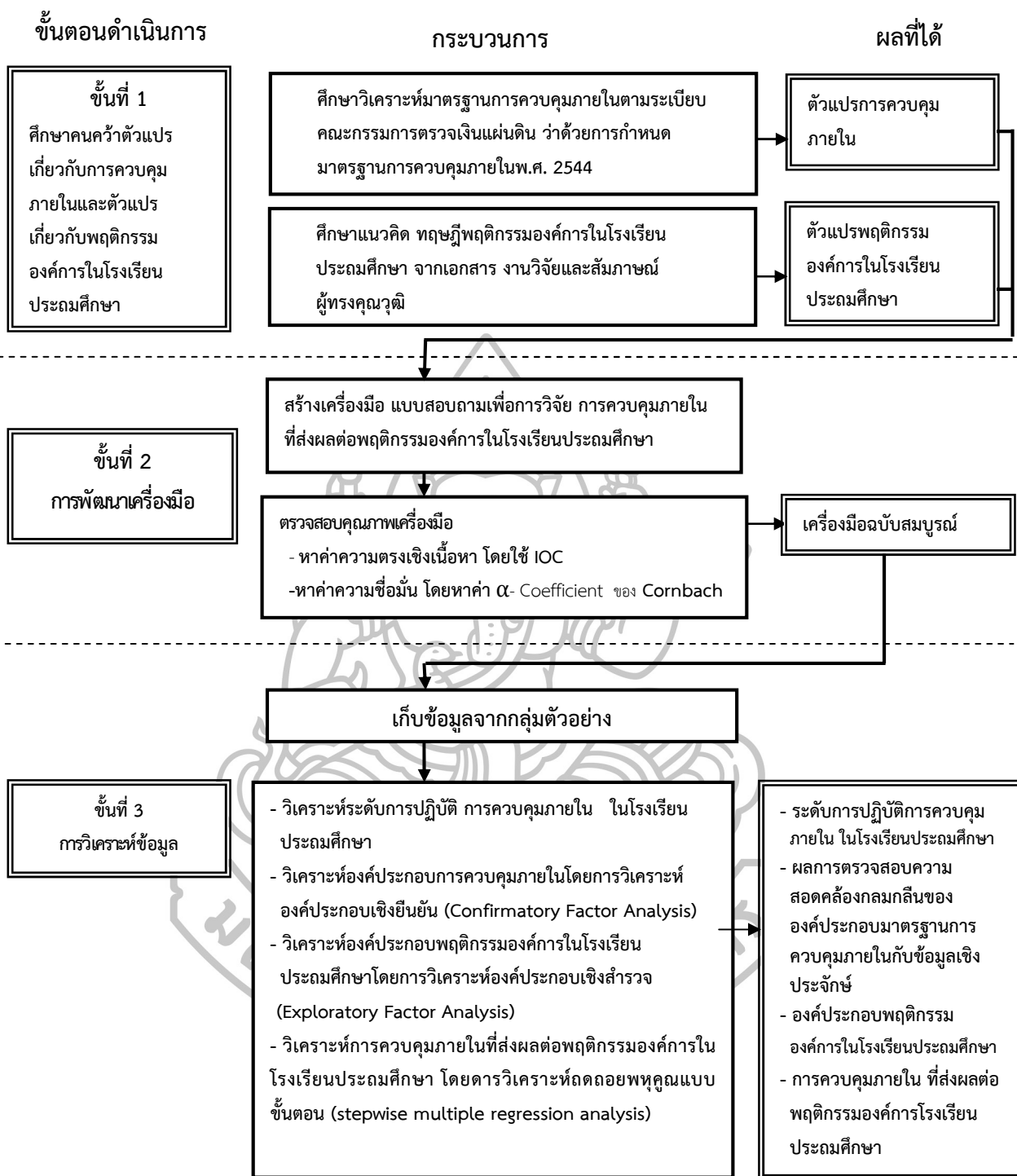
3.1 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาโดยการหาค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

3.2 วิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)

3.3 วิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (principle component analysis) และหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (varimax)

3.4 วิเคราะห์การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression)

ขั้นตอนดำเนินการวิจัยแสดงในแผนภาพ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

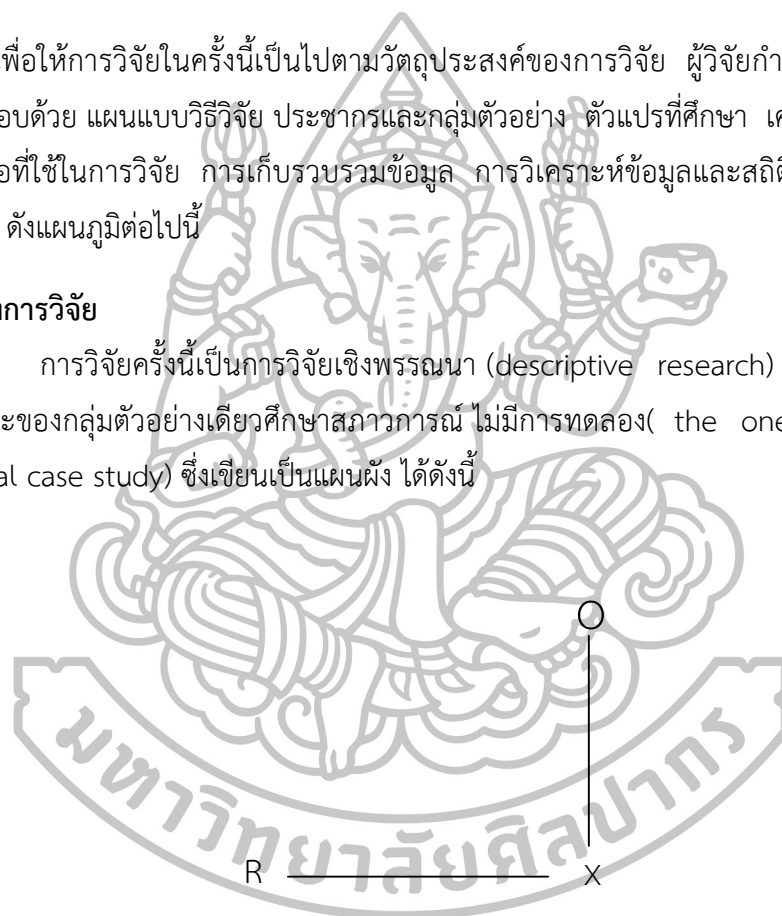
เป็นขั้นตอนการรายงานผล การวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบวิธีวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แผนแบบการวิจัย

เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้การศึกษาวิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566¹ โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 100 โรงเรียน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)² ที่ความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อน ± 10 ได้รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probably sampling) ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ดังนี้

1. แบ่งกลุ่ม (cluster sampling) ตามภูมิภาค จำนวน 4 ภูมิภาค³ ประกอบด้วยภาคกลางและตะวันออก จำนวน 26 จังหวัด ภาคเหนือ จำนวน 17 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 19 จังหวัด และภาคใต้ จำนวน 14 จังหวัด
2. ในแต่ละภูมิภาค สุ่มรายชื่อจังหวัดโดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลาก ให้ได้ร้อยละ 25 ของจำนวนจังหวัด ในแต่ละภูมิภาค
3. ในแต่ละจังหวัด สุ่มรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดละ 1 เขต
3. ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รายชื่อโรงเรียน จำนวน 100 โรงเรียน ตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่ โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลาก

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2556. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2013/12/stat56/7-9.pdf>

² Taro Yamane , *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. (New York : Harper and Row Publication,1973),727-728.

³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปีการศึกษา 2556*. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://art62.sillapa.net>

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบระบบควบคุมภายใน และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 300 คน ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

สพฐ. (N)	ภูมิภาค (76 จังหวัด)	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา			โรงเรียน		ผู้ให้ข้อมูล			
		ที่	จังหวัด (ร้อยละ 25)	เขต	จำนวน ทั้งหมด ในเขต	กลุ่ม ตัวอย่าง (ก)	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือครู ผู้รับผิดชอบ การ ควบคุม ภายใน	ครู	รวม ผู้ให้ ข้อมูล
28,566	1.ภาคกลาง และตะวันออก (26 จังหวัด)	1	อ่างทอง	-	154	5	5	5	5	15
		2	กาญจนบุรี	1	148	5	5	5	5	15
		3	อุทัยธานี	2	133	4	4	4	4	12
		4	ชัยนาท	-	187	6	6	6	6	18
		5	นครปฐม	2	127	4	4	4	4	12
		6	ชลบุรี	3	85	3	3	3	3	9
		7	สระแก้ว	2	133	4	4	4	4	12
		8	พิษณุโลก	2	137	4	4	4	4	12
	2.ภาคเหนือ (17 จังหวัด)	9	เชียงราย	4	156	5	5	5	5	15
		10	แม่ฮ่องสอน	1	140	4	4	4	4	12
		11	นครสวรรค์	3	212	7	7	7	7	21
		12	น่าน	1	201	6	6	6	6	18
	3.ภาคตะวันออก เหนือ (19 จังหวัด)	13	หนองคาย	1	160	5	5	5	5	15
		14	บุรีรัมย์	4	195	6	6	6	6	18
		15	อุบลราชธานี	4	148	5	5	5	5	15
		16	ขอนแก่น	2	212	7	7	7	7	21
		17	เลย	2	167	5	5	5	5	15
	4. ภาคใต้ (14 จังหวัด)	18	ชุมพร	2	126	4	4	4	4	12
		19	นครศรีธรรมราช	2	207	7	7	7	7	21
		20	ประจวบคีรีขันธ์	1	122	4	4	4	4	12
			รวม		3,150	100	100	100	100	300

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2544 เป็นตัวแปรที่สังเกตได้จากการสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (control environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่ำแย่ลงได้ โดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารมีปรัชญาและรูปแบบการบริหาร ที่ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารจัดการในโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น มีการสร้างบรรยากาศของการควบคุม ที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง โดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ กำหนดภารกิจของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ ในระดับโรงเรียน สอดคล้องกันกับภารกิจ กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินผลกระทบของความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง การบริหารความ

เสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยงนั้น การบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (control activities) หมายถึงนโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม โดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ มีเอกสารนโยบาย คู่มือ การปฏิบัติงาน คำสั่งการมอบหมายงาน การมอบอำนาจ การอนุมัติ ที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ผู้บริหารสอบทานงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ การดูแลป้องกันทรัพย์สินโดยการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนตามผลของการประเมินการปฏิบัติงาน การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร การตรวจสอบการดำเนินงานในทุกฝ่ายงานตามที่ระบุที่กำหนดไว้ การควบคุม พัฒนา ดูแลรักษาระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านเข้าสู่ระบบงานได้รับการบันทึก ประมวลผล และรายงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน การมอบหมายหน้าที่การงานที่ชัดเจน ไม่แต่งตั้งบุคคลเดียวกันรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (information and communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในหน่วยงานทั้งข้อมูลจากแหล่งภายในและข้อมูลจากแหล่งภายนอก ใช้วิธีการที่หลากหลายโดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) หมายถึง หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (ongoing monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (separate evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (control self-assessment) โดยการประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็น

อิสระ (independent assessment) โดยการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ มีการกำหนดปฏิทินการควบคุมภายใน ระหว่างการปฏิบัติงาน มีการติดตามผลการควบคุมภายในในระหว่างการปฏิบัติงาน ตามปฏิทินที่กำหนด มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายใน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายใน โรงเรียน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินและวิธีการที่กำหนด มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินที่กำหนด ผู้ตรวจสอบภายนอกดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติ

3. ตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียน ประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาพฤติกรรม แนวคิด เจตคติและความสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู ในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับ องค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ การแต่งกายเหมาะสมกับวิชาชีพ การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ การทำงานด้วยความมุ่งมั่น จนบรรลุผลสำเร็จ การรักษาสีทธิประโยชน์ของตนเอง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะ เป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น การปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลงาน การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องด้วยความ เชื่อมั่น การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่าง ครบครัน การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตาม กำหนดเวลา การปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ โรงเรียน ความเข้าใจในนโยบายของโรงเรียน การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสม การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมาะสม และจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความ ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับอัตราเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพ ของงานที่ปฏิบัติ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ การบันทึกขั้นตอนและการ อนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา การมีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการ ปฏิบัติงานการ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม การเลื่อนขั้น เงินเดือนเป็นไปด้วยความเหมาะสม บุคลากรมีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู ผู้บริหาร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการ

ดำเนินงานในหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานมีความเหมาะสม การปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อการขอเลื่อนวิทยฐานะ การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานล่วงเวลา ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การประเมินตนเองตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในความรับผิดชอบ มีการจัดกิจกรรมนันทนาการสำหรับบุคลากร การปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน การให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานโดยวิธีการของตนเองภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด การพัฒนาบุคคลตามศักยภาพ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์ การประเมินที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ การจัดสื่อ ทรัพยากรที่มีคุณภาพสำหรับให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนำข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจ มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านเนื้อหาท้องถิ่นแก่นักเรียน ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกลด้วยเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีแนวคิด ในการพัฒนางานไปในทางเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ การกำหนดฝ่ายงาน และการระบุมอบความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน การสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อการพัฒนางานหน้าที่ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน การนิเทศ แนะนำการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานของโรงเรียน ตามที่กฎหมายกำหนด โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำข้อควรพัฒนาแก่ครู เป็นการเฉพาะตัว ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีการสื่อสารที่สร้างเสริมขวัญกำลังใจให้กันและกัน ในหมู่เพื่อนครู มีเจ้าหน้าที่ธุรการทำงานเอกสารเพื่อให้ครูมีเวลาปฏิบัติหน้าที่การสอนได้มากขึ้น ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยการรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งเข้าศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี ที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน มีการจัดอัตรากำลังครูที่เหมาะสมกับภาระงานสอน มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีภาระค่าใช้จ่ายในงานสังคมและชุมชน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี การนิเทศการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน การบริหารจัดการสถานศึกษาคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐ การเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางานต่อผู้บริหารสถานศึกษา มีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน มีวัฒนธรรมการเริ่มงานและเลิกปฏิบัติงานตามเวลาอย่างเคร่งครัด มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบองค์รวมเป็นลำดับแรก มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีการเสนอของบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากรายการอาหารกลางวันและอาหารเสริม(นม) ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุที่เคร่งครัด มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดหาทรัพยากรบุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะด้าน บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการนำทรัพยากรมาใช้ใหม่ มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายดูแลบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ มีกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยเมื่อมีบุคลากรที่ประสบกับความทุกข์ ความกังวลใจ การจัดวางบุคลากรในการทำงาน มีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นลำดับแรก มีการจัดวางแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือในขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ชั้นที่ 2 ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา และพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา มีจำนวน 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบเลือกรายการตามตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (check list) รวม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การควบคุมภายใน จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 110 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
เป็นคำถามปลายเปิด (open end)

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นการวัดระดับความคิดเห็น แบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ของลิเคิร์ต (likert scale) กำหนดน้ำหนักค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ
ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละขั้นการดำเนินการ มีรายละเอียด
ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) จากตำรา เอกสาร
แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารระบบควบคุมภายใน ในสถานศึกษา แล้วสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้นำไป
สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured - structured interview) นำเสนออาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุง
แก้ไข ก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์

2. แบบสอบถาม (questionnaire) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในและ
พฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อกระทงคำถาม (item) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน
ในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสารระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.
2544และวิเคราะห์ข้อกระทงคำถาม (item) ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียน
ประถมศึกษา จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ลักษณะเป็น
มาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ กำหนดน้ำหนักคะแนน 1 – 5 คะแนน

2.2 จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในและพฤติกรรม
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษา แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 คำชี้แจง

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ คือ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เป็นกระทงคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นกระทงคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ จำนวน 110 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษา ความครอบคลุมและความสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (validity content) นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5 นำแบบสอบถามที่จัดสร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู ในโรงเรียนซึ่งที่เป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวม 30 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .990

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ และหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย และเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บข้อมูลสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยตนเอง และโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และเรียงลำดับความถี่ (frequency)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และเรียงลำดับความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในและพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 2006 : 132-133) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 0.00 - 1.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์ตรวจสอบความสอดคล้อง⁴ คือ

1. ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ค่าไคสแควร์ (Chi-square) / องศาอิสระ (degree of freedom) ไม่เกิน 2

⁴ สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณนา, รัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคังการพิมพ์, 2552), 127.

Diamantopoulos, A. and Sigauw, J.A. *Introducing to Lisrel: A guide for the uninitiated* (London: SAGA Publications, 2000), 83,85,87,98.

3. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ไม่เกิน 0.05

4. ค่า ECVI (Expected Cross - Validation Index) น้อยกว่า ECVI Saturated Model และ ECVI for Independent Model

5. ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) น้อยกว่า Saturated AIC และ Independent AIC และค่า Model CAIC (Consistence version of AIC) น้อยกว่า Saturated CAIC และ Independent CAIC

6. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ประกอบด้วย

6.1. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90

6.2. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90

6.3 ค่าดัชนี PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มากกว่า 0.50

7. ค่า CN (Critical N) ดัชนีแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล มากกว่า 200

8. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน ประกอบด้วย

8.1 ค่า RMR (Root Mean Square Residual) ต่ำกว่า 0.5

8.2 ค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ต่ำกว่า 0.5

9. ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative fit Index) ประกอบด้วย

9.1 ค่า NFI (Norm Fit Index) มากกว่า 0.90

9.2 ค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) มากกว่า 0.90

9.3 ค่า PNFI (Parsimony Normed Fit Index) มากกว่า 0.50

9.4 ค่า CFI (Comparative Fit Index) มากกว่า 0.90

4.2 การวิเคราะห์เพื่อหองค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) จากข้อมูลพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อจัดกลุ่มและลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรสำคัญ สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (varimax) ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยสถิติ Kaiser-Meyer- Olkin measure of sampling adequacy : KMO) เกณฑ์ 0.60 -1.00 และใช้เกณฑ์กำหนดจำนวนองค์ประกอบพิจารณา ดังนี้

1. มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งจะถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ⁵
2. มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของ ไคเซอร์ (Kaiser's criterion)⁶
3. มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวขึ้นไป⁷

5. การวิเคราะห์การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา และสร้างสมการพยากรณ์ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) แบบขั้นต่อน (stepwise)⁸ ดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

1. ทดสอบการแจกแจงเป็นปกติ (normality) ของข้อมูล โดยใช้สถิติ คอลโมกอร์อฟ สเมอร์นอฟ (Kolmogorov -Smirnov Test)
2. ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) ของตัวแปรการควบคุมภายในกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยดูค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
3. ตรวจสอบความคงที่ของความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (Homoscedasticity) โดยหาค่าสถิติการทดสอบสหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (The Spearman rank-correlation test)
4. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกัน (multicollinearity) ของตัวแปรการควบคุมภายใน กับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการพิจารณา ค่า VIF(variance inflation factors) หรือค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง⁹

⁵ Joseph F.Hair, Jr. and others. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. (Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall), 2006: 128.

⁶ Norm O'Rourke, Larry Hatcher, Edward J. Stepanski. **A step-by-step approach to using SAS for univariate & multivariate statistics**, New York : Wiley-Interscience, 2005: 449.

⁷ เรื่องเดียวกัน, 440.

⁸ กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล** (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2558), 334.

Timothy Z. Keith, **Multiple regression and beyond: an introduction to multiple regression and structural equation modeling** .2 nd ed. (New York: Rout ledge, 2015), 26.

⁹ ความหมายของค่า VIF ดูได้จาก ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, **สถิติขั้นสูงและการวิเคราะห์ข้อมูล**. เข้าถึงเมื่อ 25 สิงหาคม2558. เข้าถึงได้จาก http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=1105

5. 2 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการควบคุมภายในที่ดีที่สุดส่งผลต่อองค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

สรุป

การวิจัยเรื่องการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษามีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบองค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) เพื่อทราบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามเอกสารระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในพ.ศ.2544 และการศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวิจัย และขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ประชากรในการศึกษาวิจัยได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 โรงเรียน ใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) แบบแบ่งกลุ่ม (satisfied sampling) ตามจำนวน 4 ภูมิภาค ในแต่ละภูมิภาคกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 25 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดจำนวนโรงเรียนตามอัตราส่วน ได้รายชื่อโรงเรียนโดยการสุ่มแบบเป็นระบบ (systematic random sampling) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู รวมจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา 3) การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย ประมวลข้อมูลการวิจัยและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา

3.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

3.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร

องค์ประกอบ	ความหมาย	ที่	ประเด็นคำถาม
สภาพแวดล้อม การควบคุม	หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่ง ร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้น ในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การ ควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือ ในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อม อาจทำให้การควบคุมย่อหย่อน ลงได้	1.	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียน มีประสิทธิภาพมากขึ้น
		2.	จริยธรรมของบุคลากรที่ส่งผลให้การ ควบคุมภายใน ที่มีอยู่ มีประสิทธิผล ยิ่งขึ้น
		3.	การพัฒนาความรู้ความสามารถของ บุคลากรที่ส่งผลให้การควบคุมภายในที่มี อยู่ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
		4.	ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของ ผู้บริหารที่ ส่งผลให้บุคลากรให้ ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น
		5.	โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่ ส่งผลให้การควบคุมภายในที่มีอยู่ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
		6.	การบริหารจัดการในโรงเรียนที่ส่งผล ให้การควบคุมภายในที่มีอยู่ มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
		7.	การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ทำให้บุคลากร ให้ความสำคัญกับการ ควบคุมภายในมากขึ้น
		8.	นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคลที่ทำ ให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการ ควบคุมภายในมากขึ้น

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย	ที่	ประเด็นคำถาม
		9.	การสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุม ภายใน
		10.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเกิด จิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตาม ความรับผิดชอบ
		11.	การกำหนดให้มีการปฏิบัติตาม ข้อกำหนดด้านจริยธรรม
		12.	การกำหนดส่งเสริมให้บุคลากรใน โรงเรียนยึดถือและปฏิบัติตาม ข้อกำหนดด้านจริยธรรม
		13.	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนดำรง รักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการ ควบคุมภายในที่ดี
การประเมิน ความเสี่ยง	กระบวนการที่ใช้ในการระบุ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยรับตรวจ รวมทั้งการ กำหนดแนวทางที่จำเป็นต้อง ใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง	14.	การกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการ ดำเนินงานของโรงเรียน
		15.	การกำหนดภารกิจที่ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์หลัก ของโรงเรียน
		16.	การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับ กิจกรรม
		17.	การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
		18.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดย ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง
		19.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมิน ความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง
		20.	การบริหารความเสี่ยงโดยการยอมรับ ความเสี่ยงนั้น

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย	ที่	ประเด็นคำถาม
กิจกรรมการควบคุม	นโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม	21.	การบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
		22.	มีเอกสารนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน คำสั่งการมอบหมายงาน การมอบอำนาจ การอนุมัติ ที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน
		23.	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน
		24.	ผู้บริหารสอบถามงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
		25.	การดูแลป้องกันทรัพย์สิน ทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า
		26.	การจำกัดการเข้าถึงเอกสารหลักฐาน และระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับ
		27.	มีโครงสร้างการจัดองค์กรที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
		28.	มีกำหนดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ
		29.	มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ
		30.	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร
		31.	การตรวจสอบการดำเนินงานในทุกฝ่ายงานตามที่ระเบียบกำหนดไว้
		32.	การควบคุม พัฒนา ดูแลรักษาระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านเข้าสู่ระบบงานได้รับการบันทึกประมวลผล รายงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย	ที่	ประเด็นคำถาม
		33.	การแบ่ง แยกหน้าที่งานอย่างชัดเจน ไม่แต่งตั้งบุคคลเดียวกันรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ
สารสนเทศและการสื่อสาร	การ แลกเปลี่ยน ข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินงานใน หน่วยงานทั้งข้อมูลจากแหล่ง ภายในและข้อมูลจากแหล่ง ภายนอก โดยใช้วิธีการที่ หลากหลาย	34.	มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่าง เพียงพอ
		35.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่าง เพียงพอ
		36.	มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานจากแหล่งภายนอกโรงเรียน อย่างเพียงพอ
		37.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานจากแหล่งภายนอกโรงเรียน อย่างเพียงพอ
		38.	การสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนด้วย วิธีการที่เหมาะสม
		39.	การสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียน ใน เวลาที่เหมาะสม
		40.	การสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียน ใน เวลาที่เหมาะสม
		41.	การสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยัง หน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วย วิธีการที่เหมาะสม
การติดตาม ประเมินผล	กระบวนการประเมินคุณภาพ การปฏิบัติงานและประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุม ภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง	42.	กำหนดปฏิทินการติดตามผลในระหว่าง การ ปฏิบัติงาน
		43.	ติดตามผลในระหว่าง การปฏิบัติ งานตาม ปฏิทิน ที่กำหนด

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 จากเอกสาร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย	ที่	ประเด็นคำถาม
	และสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง โดยการประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระโดยการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก	44.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนตามผลของการประเมินการปฏิบัติงาน
		45.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน
		46.	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินและวิธีการที่กำหนด
		47.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายใน
		48.	ผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการตามปฏิทินการประเมินการควบคุมภายใน
		49.	ผู้ตรวจสอบภายนอกมีการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติ
		50.	ผู้ตรวจสอบภายในประเมินการควบคุมตามปฏิทินที่กำหนด

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร

ร.น.	รายการ
1.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Fred Luthans2011
	John M. Ivancevich2011
	John W. Newstrom 2011
	Stocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วังเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชคิวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พิบูล ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณภจพันธ์ เขจรนันท์ 2551
	วิภาดา คปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอดม 2551
	ฉนวนรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสทธิ 2552
	สุพานี สถงษ์วานิช 2552
	สร้อยตระกูล (ต๋วยานนท์) อรรถมถานะ 2553
	นิติพล ภาตะโชติ 2556

..

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.ร.
11.	/
12.	/
13.	/
14.	/
15.	/
16.	/
17.	/
18.	/
19.	/
20.	/
	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans2011
	John M. Ivancevich2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

รายการ ที่.	รายการ
21.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรมถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ช.ล.
31.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	ส้วยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมาณะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556
40.	

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ช.บ.
41.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติภาวนิช 2552
	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556
50.	

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ช.ล.
51.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556
60.	/

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
61.	Tyson and Jackson 1992
62.	Greenberg and Baron 1993
63.	Paul Hersey 1993
64.	Gary Johns 1996
65.	Bowditch and Bouno 2001
66.	George and Jones 2002
67.	Judith R. Gordon 2002
68.	Krietner and Kinicki 2002
69.	Lashley and Lee-Ross 2003
70.	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
71.	Tyson and Jackson 1992
72.	Greenberg and Baron 1993
73.	Paul Hersey 1993
74.	Gary Johns 1996
75.	Bowditch and Bouno 2001
76.	George and Jones 2002
77.	Judith R. Gordon 2002
78.	Krietner and Kinicki 2002
79.	Lashley and Lee-Ross 2003
80.	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงค์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คูปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.ร.
	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คูปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	ส้วยตระกูล (ติวยานนท์) อรรมถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556
81.	/
82.	/
83.	/
84.	/
85.	/
86.	/
87.	/
88.	/
89.	/
90.	/

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ที่.
91.	Tyson and Jackson 1992
92.	Greenberg and Baron 1993
93.	Paul Hersey 1993
94.	Gary Johns 1996
95.	Bowditch and Bouno 2001
96.	George and Jones 2002
97.	Judith R. Gordon 2002
98.	Krietner and Kinicki 2002
99.	Lashley and Lee-Ross 2003
100.	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทยอุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.บ.
101.	Tyson and Jackson 1992
102.	Greenberg and Baron 1993
103.	Paul Hersey 1993
104.	Gary Johns 1996
105.	Bowditch and Bouno 2001
106.	George and Jones 2002
107.	Judith R. Gordon 2002
108.	Krietner and Kinicki 2002
109.	Lashley and Lee-Ross 2003
110.	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	ส้วยตระกูล (ติวานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.ร.
	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรมถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.บ.
131.	Tyson and Jackson 1992
132.	Greenberg and Baron 1993
133.	Paul Hersey 1993
134.	Gary Johns 1996
135.	Bowditch and Bouno 2001
136.	George and Jones 2002
137.	Judith R. Gordon 2002
138.	Krietner and Kinicki 2002
139.	Lashley and Lee-Ross 2003
140.	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทิปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	ส้วยตระกูล (ติวานานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.บ.
141.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
/	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
/	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
/	Andrew J. Dubrin 2005
/	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
/	Zachary and Kuzuhara 2005
/	Debra L Nelson 2006
/	Joseph E. Champoux 2006
/	Marc Buelens 2006
/	Knights and Willmott 2007
/	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
/	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
/	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
/	James Campbell Quick 2013
/	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
/	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
/	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
/	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
/	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
/	สพานี สถิษฎวานิช 2552
	ส้วยตระกูล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
/	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
151.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
/	Gary Johns 1996
/	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
/	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
/	Andrew J. Dubrin 2005
/	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
/	Jayson A Colquitt 2009
/	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
/	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
/	ส้วยตฤกุล (ติวานานนท์) อรรณถานะ 2553
/	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
161.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
/	George and Jones 2002
/	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
/	Lashley and Lee-Ross 2003
/	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
/	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
/	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
/	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
/	Jayson A Colquitt 2009
/	Fred Luthans 2011
/	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
/	Slocum and Hellriegel 2011
/	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
/	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
/	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
/	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
/	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
/	สมยศ นาวิการ 2550
/	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
/	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
/	วิภาดา คูปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
/	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติภาวนิช 2552
/	ส้วยตฤกุล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
/	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
171.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
/	Debra L Nelson 2006
/	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
/	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
/	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
/	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
/	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
/	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
/	สพานี สถิติภาวนิช 2552
	สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

ร.น.	รายการ
181.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
/	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
/	Knights and Willmott 2007
/	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
/	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
/	John M. Ivancevich 2011
/	John W. Newstrom 2011
/	Slocum and Helriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
/	James Campbell Quick 2013
/	Stephen P. Robbins 2013
	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจำนง 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศิริ 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
/	สมยศ นาวิการ 2550
/	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
/	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
/	วิภาดา คูปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
/	ฉนวนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
/	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิษฎวานิช 2552
/	สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรณถานะ 2553
	นิติพล ภูตะโชติ 2556

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร (ต่อ)

	รายการ ร.ร.
191.	Tyson and Jackson 1992
	Greenberg and Baron 1993
	Paul Hersey 1993
	Gary Johns 1996
	Bowditch and Bouno 2001
	George and Jones 2002
	Judith R. Gordon 2002
	Krietner and Kinicki 2002
	Lashley and Lee-Ross 2003
	Andrew J. Dubrin 2005
	Schermerhon, Hunt, Osborn 2005
	Zachary and Kuzuhara 2005
	Debra L Nelson 2006
	Joseph E. Champoux 2006
	Marc Buelens 2006
	Knights and Willmott 2007
	McShane and Glinow 2008
	Northcraft ,Linda ,Neale 2008
	Jayson A Colquitt 2009
	Fred Luthans 2011
	John M. Ivancevich 2011
	John W. Newstrom 2011
	Slocum and Hellriegel 2011
	James L. Gibson 2012
	Moorhead and Griffin 2012
	James Campbell Quick 2013
	Stephen P. Robbins 2013
192.	กระทรวงศึกษาธิการ 2547
	พิภพ วุฒิจเงิน 2547
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548
	สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ 2549
	วันชัย มีชาติ 2549
	พินิต ทีปะปาน 2550
	รัตติกรณ์ จงวิศาล 2550
	สมยศ นาวิการ 2550
	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550
	ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2551
	วิภาดา คุปตานนท์ 2551
	วิเชียร วิทย์อุดม 2551
	ฉนวนรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2551
	ภาวิณี เพชรสว่าง 2552
	วิภาส ทองสุทธิ 2552
	สพานี สถิติวานิช 2552
	สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรณถานะ 2553
193.	นิติพล ภูตะโชติ 2556



โดยรายการที่ 1 ถึง รายการที่ 193 หมายถึงดังต่อไปนี้

1. การศึกษาข้อมูลเพื่อการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
2. การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
3. บุคลากรมีแนวคิดที่แสดงถึงการเรียนรู้ลักษณะของทีมงาน
4. การบริหารจัดการตนเองตามแนวทางที่กฎหมาย ระเบียบ กำหนด
5. ความมุ่งหวังด้านสภาพการทำงานที่มั่นคงและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. ความมุ่งหวังด้านผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่ดี
7. การรักษาสถานะและสิทธิของตนเอง
8. ความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
9. การจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
10. การสื่อสารที่สร้างกำลังใจ ให้แก่ผู้ร่วมงาน
11. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
12. ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเมื่อความคิดเห็นที่น่าเสนอเป็นที่ยอมรับ
13. การจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
14. การให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม
15. การจูงใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีที่หลากหลาย
16. บุคลากรที่มีเงินเดือนสูงมีภาระงานในหน้าที่มากกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนต่ำ
17. การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ
18. การเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยโดยบุคลากรได้รับรู้
19. การกำหนดโครงสร้างบริหารงานและกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นระบบ
ที่มิแทนระบบบุคคล
20. การจัดการให้เข้าใจกฎกติกา ในการอยู่ร่วมกัน
21. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน
22. บทบาทและหน้าที่การปฏิบัติงานมีความชัดเจน
23. การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
24. การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีลักษณะกระจายงาน
25. การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้
อย่างรวดเร็ว
26. การค้นหาสาเหตุของการประสบความสำเร็จและความล้มเหลว
27. การลดความขัดแย้งของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจเป็น
รายบุคคล
28. การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการดำเนินงานที่ดีกว่า

29. การเปิดโอกาสการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพ การขององค์กร
30. การมีส่วนร่วมทางด้านวิชาการของบุคคลภายนอก
31. การใช้ความสามารถและความพยายามจนงานบรรลุตามเป้าหมาย
32. การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่คุณลักษณะเป็นบุคคลที่รอบรู้
33. การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน
34. การปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างครบถ้วน
35. การนำระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน
36. การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
37. การมีความรู้สึกว่าคุณมีโอกาสก้าวหน้า
38. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ
39. ความเท่าเทียมกันของครูและบุคลากร
40. การยอมรับสิ่งที่ไม่พึงพอใจ
41. ความกระตือรือร้นของบุคลากรอยู่ในระดับสูง
42. ความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานหลายหน้าที่
43. การทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
44. การตัดสินใจโดยใช้เทคนิคการสื่อสารโดยไม่ต้องมารวมกลุ่มมาพบหน้ากันหรือมาประชุม ร่วมกันเพียงแต่แสดงความคิดเห็นแล้วส่งข้อมูลไปที่ศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล
45. การตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกล
46. การสื่อสารจากผู้บริหารถึงครูและบุคลากรทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
47. การสื่อสารจากครูและบุคลากรไปยังผู้บริหารทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
48. การสื่อสารระหว่างครูและบุคลากรทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
49. การสื่อสารที่ชัดเจน และถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน
50. การติดตามผลการติดต่อสื่อสาร เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้ดีขึ้น
51. การพัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น
52. การสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียนเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง
53. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลง
54. การมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย
55. การตัดสินใจของผู้บริหารที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของโรงเรียน
56. การตัดสินใจโดยพิจารณาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเป็นหลัก
57. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจในระดับต่างๆ
58. การใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ

59. การตัดสินใจในด้านทิศทางการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลภายนอก
60. การตัดสินใจด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลภายนอก
61. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจภายใต้การบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล
62. ความไม่แน่ใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน
63. การเกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานเนื่องจากการแบ่งงานตามความชำนาญ
64. ความรู้สึกขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับวัฒนธรรมองค์กร
65. การลดความขัดแย้งของครูและบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วม
66. การลดความขัดแย้งของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ
67. การแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยการเจรจาต่อรอง
68. การแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์
69. การใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล
70. ความเชื่อถือในอำนาจของผู้บริหาร
71. บรรยากาศผู้ชนะ – ผู้แพ้
72. การเมืองและผลประโยชน์ส่วนตัวส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
73. การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงานจากผู้บริหาร
74. การให้ความสำคัญกับความรู้สึของผู้ร่วมงาน
75. การว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ ครูและบุคลากรด้วยวาจา เป็นการเฉพาะตัว
76. การแจ้งข้อบกพร่องในการทำงานของครูและบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมข้อเสนอแนะ
77. การปฏิบัติที่แสดงออกถึงความยุติธรรม
78. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นระยะ
79. ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานแบบการเดินดู รอบ ๆ (walk around)
80. การแจ้งกลับผลการตัดสินใจของผู้บริหารให้บุคลากรได้รับทราบร่วมกัน
81. การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารที่สามารถ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่บุคลากร
82. ความสามารถของผู้บริหารในด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
83. การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
84. การใช้ระบบการให้รางวัลเป็นทีม แทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล
85. การให้คำแนะนำในเชิงบวก
86. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับของผลงานที่ได้ปฏิบัติ
87. การปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่และนอกเวลางาน
88. การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น

89. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน
90. การปฏิบัติงานขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด
91. การมอบหมายงานโดยใช้หลักการแบ่งงานตามความชำนาญมากกว่าหลักการอื่น
92. การใช้ความพยายาม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรของโรงเรียนที่มีค่อนข้างจำกัด
93. วัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร
94. การพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร
95. การปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียมกัน
96. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การปฐมนิเทศสอนงานครูและบุคลากรที่ทำงานใหม่
97. การกำกับส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจขององค์กรโดยคณะบุคคลภายนอก
98. การดำเนินงานโดยยึดหลักการตามค่านิยมขององค์กร และแนวปฏิบัติที่ดีจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
99. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน
100. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
101. การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ เพื่อกิจการขององค์กร
102. การบริหารจัดการภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
103. การดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน
104. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
105. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานในหน้าที่หลัก (การสอน)
106. การระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ
107. ความสามารถของผู้บริหารด้านการประสานงานสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
108. การรับรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจของงาน
109. ความตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
110. การเรียนรู้ และความเข้าใจ ในพันธกิจของโรงเรียน
111. บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน
112. บุคลากรสามารถดำเนินงานตามลำดับความสำคัญที่องค์กรจัดไว้อย่างครบถ้วน
113. การประเมินความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
114. การสรุป บันทึกผลการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงแก้ไขงาน
115. การพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
116. การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
117. การปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนระยะยาว
118. การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองเป็นเบื้องต้น
119. การปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะความสามารถอย่างเต็มตามศักยภาพ
120. การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน

121. การแสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
122. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง
123. การปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
124. ค่านิยมในการทำงานแปรเปลี่ยนไปตามอายุ
125. ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
126. บุคลากรมีแนวคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร
127. การพัฒนาตนเองของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
128. ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี
129. ความสามารถของบุคลากรในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
130. ความเครียดอันเนื่องมาจากการจัดทำเอกสารและภาระงานอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
131. ความเห็นไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร
132. ความเห็นไม่ตรงกันระหว่างครูและบุคลากร ด้วยกันเอง
133. ภาวะการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
134. ความเครียดอันเนื่องมาจากการจัดทำเอกสารและภาระงานอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
135. ภาวะที่ต้องเลือกทำสิ่งใด สิ่งหนึ่ง
136. ความไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานของตนเอง
137. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ
138. การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึงโดยไม่แสดงความคิดเห็นตัวเองเป็นการชักนำไปก่อน
139. การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
140. การตัดสินใจโดยการระดมความคิดจากผู้ร่วมงาน
141. การสร้างทีมในองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านทัศนคติและมุมมอง
142. การร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของงาน
143. บรรยากาศของปฏิสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ
144. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จนทำให้งานสำเร็จลุล่วง
145. ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ที่แสดงออกโดยการร่วมตรวจวินิจฉัยการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ
146. ความร่วมมือ ใจกว้างใจ เชื่อถือ และนับถือซึ่งกันและกันในองค์กร
147. การรวมกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของตนเอง
148. การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข
149. การแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยใช้ข้อมูลที่มาจากความคิดเห็นของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา

150. การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
151. บรรยากาศของความจริงจัง และความไว้วางใจ
152. การต่อต้านทั้งโดยลับและเปิดเผย
153. การได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมเสมอกันปราศจากความลำเอียง
154. มีเกณฑ์การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับรางวัล เงินเดือน สิทธิประโยชน์หรือการเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความชัดเจนและเป็นธรรม
155. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้แผนปฏิบัติงาน
156. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดำเนินการโดยผู้บริหาร
157. การนำผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ มากำหนดเป็นรูปแบบใหม่ของการทำงาน
158. การปฏิบัติงานพร้อมไปกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
159. การเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพฤติกรรมและอารมณ์ของบุคลากร
160. การเรียนรู้ร่วมกันงานระหว่างฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
161. การเรียนรู้จากการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงตามธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย วัตถุประสงค์(การเรียนรู้แบบสองวงจร)
162. การใช้ข้อมูล สารสนเทศ ในการบริหารจัดการงานประจำวัน
163. การตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร
164. การตรวจสอบ การดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการ เพื่อการปรับปรุง
165. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น
166. การส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ ในชุมชน
167. การจ้างเจ้าหน้าที่จัดทำบัญชี การเงิน และการพัสดุ
168. การจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการ จัดทำงานธุรการ
169. การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ
170. การวัดและประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ พื้นฐานที่จำเป็น ขององค์กร
171. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยี
172. การพิสูจน์หาข้อเท็จจริง เมื่อมีข้อขัดแย้ง หรือข้อสงสัย
173. การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
174. ระบบโครงสร้างการบริหาร กระบวนการในการทำงานสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร
175. มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของงาน
176. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร
177. การเตรียมความพร้อมด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานตามแผนงาน
178. การนำความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่ได้จากประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรม มาใช้เพื่อพัฒนางาน

179. การจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานในหน้าที่ใช้น้ำหนักความสำคัญของงาน เป็นหลักในการพิจารณา
180. การใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน
181. การประนีประนอม เพื่อการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล
182. การปรองดองการให้ความร่วมมือ ที่ไม่ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งตั้งกฎเกณฑ์ตามที่ต้องการ
183. การใช้วิธีการตามระเบียบในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล
184. การตรวจวินิจฉัย เก็บรวบรวมข้อมูลกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ
185. การกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
186. การบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
187. การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการควบคุมภายใน
188. ความพร้อมตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้
189. การแต่งกาย ประพฤติตน เป็นตัวอย่างที่ดี
190. การปฏิบัติตนเหมาะสม
191. การสำรวจความต้องการจำเป็นและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนา
192. การประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินตนเอง
193. การพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย ตามตารางที่ 5



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย

	รายการ
1.	สุดา วรรณภิรมย์ 2548
2.	ตินันท์ นาคี 2549
3.	สพจน์ สุขสบาย 2549
4.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
5.	ชติกาอุจน์ เปรมปัญญา 2550
6.	สุพิษ จุ้ยกลาง 2550
7.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
8.	ประทีน อุ่นถา 2551
9.	สงคราม เขาวัดศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสันทิภล 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญชูจรูส 2552
	จพวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูแช่มโชติ 2552
	มตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พีรยา ภูศิริ 2553
	ชานันี เหมือนโพธิ์ทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	ทัญทิพย์ สีชัยทกสมิต 2554
	อรัญญา มะแยง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิดดา ปิ่นสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จีวัฒนา 2555
	ศรุตพิงศ์ ภาวีสุวรรณนท์ 2555
	สิรินันท์ หอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนगर 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Falvey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ช.ร.
10.	สุดา วรณภกริมย์ 2548 รุติรัตน์ นาคี 2549 สุพจน์ สุขสบาย 2549 พิสมัย สงจันทร์ 2549 ชุตिकाญจน์ เปรมปัญญา 2550 สุพิช จุ้ยกลาง 2550 นาฏลดดา ก่อเกิด 2551 ประทีป อุ่นถา 2551 สงคราม เขียวศิลป์ 2551 เสาวนิตย์ ทวีสันตนิกุล 2551 เอกพล บุญญะฤทธิ์ 2551 กรกนก บัญจวิธ 2552 จพรดี ศรีโยธี 2552 มะลิวรรณ ภูเข็มโชติ 2552 เมตตา สอนเสนา 2552 สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552 พิรยา ภูศรี 2553 ชาภาณี เหมือนโพธิทอง 2554 สุวรรณ พวงไกรสร 2554 หทัยทิพย์ ลิขิตกาศสมิต 2554 อรุณีย์ มะเย็ง 2554 วันทนา เวชการ 2555 สลิดดา ปันสุวรรณ 2555 สมศักดิ์ จิวัดมนา 2555 ศุทธิพงษ์ศ ภูวีชรารานนท์ 2555 สิรินันท์ ทอมคง 2556 ธีราพร ชัยนการ 2556 Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004 Ololube, N. P. 2006 Daniel M. Falvey 2009 Fred Fiedler 2009 Jackie W. Deem 2009 Desmond G. Osborne 2010 Michael Daniel Hutchinson 2010 Greg A. Rabenhorst 2011 William De La Cruz 2011 Ellen M. Bartling 2013 Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013 Andrew M. Martinez 2014 Douglas C. Moyer 2014 Eun J Lynn Kwak 2014 Frederick C. Day 2014 Merna J. Jacobsen 2014 Papademertriu Christos 2014
11.	/
12.	/
13.	/
14.	/
15.	/
16.	/
17.	/

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
18.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
19.	รุติรัตน์ นาคี 2549
20.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
21.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
22.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
23.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
24.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
25.	ประทีป อุ่นถา 2551
26.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวัต ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตทาสมิตร 2554
	อรัญญา มะเยียง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ร.ก.
สุดา วรรณภักดิ์ 2548	
รุติรัตน์ นาคี 2549	
สุพจน์ สุขสบาย 2549	
พิสมัย สงจันทร์ 2549	
ชุดิภาณูจน์ เปรมปัญญา 2550	
สุพิช จุ้ยกลาง 2550	
นาฏลดดา ก่อเกิด 2551	
ประทีน อุ่นถา 2551	/
สงคราม เขียวศิลป์ 2551	
เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551	
เอกพล บุญฤทธิ์ 2551	
กรกนก บุญจรัส 2552	
จงหวดี ศรีโยธี 2552	
มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552	
เมตตา สอนเสนา 2552	
สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552	
พิรยา ภูศรี 2553	
ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554	
สุวรรณ พวงไกรสร 2554	
หทัยทิพย์ ลิขิตชากสมิต 2554	
อรัญญา มะเยียง 2554	
วันทนา เวชการ 2555	
สลิตดา ปันสุวรรณ 2555	
สมศักดิ์ จิวฒนา 2555	
ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555	
สิรินันท์ ทอมคง 2556	
ธีราพร ชัยนการ 2556	
Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004	
Ololube, N. P 2006	
Daniel M. Faivey 2009	
Fred Fiedler 2009	
Jackie W. Deem 2009	
Desmond G. Osborne 2010	
Michael Daniel Hutchinson 2010	
Greg A. Rabenhorst 2011	
William De La Cruz 2011	
Ellen M. Bartling 2013	
Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013	
Andrew M. Martinez 2014	
Douglas C. Moyer 2014	
Eun J Lynn Kwak 2014	
Frederick C. Day 2014	
Merna J. Jacobsen 2014	
Papademertriu Christos 2014	

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
36.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
37.	รุติรัตน์ นาคี 2549
38.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
39.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
40.	ชุดิภาณูจน์ เปรมปัญญา 2550
41.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
42.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
43.	ประทีป อุ่นถา 2551
44.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงหวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
/	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พริยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชากสมิต 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ช.ร.
45.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
46.	รุติรัตน์ นาคี 2549
47.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
48.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
49.	ชุดิภาณูจน์ เปรมปัญญา 2550
50.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
51.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
52.	ประทีป อุ่นถา 2551
53.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญชูศรี 2552
	จงวัต ศรีสวัสดิ์ 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชากสมิต 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
54.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
55.	รุติรัตน์ นาคี 2549
56.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
57.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
58.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
59.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
60.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
61.	ประทีป อุ่นถา 2551
62.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญชูศรี 2552
	จงวัต ศรีสวัสดิ์ 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชากสมิต 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิดดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
63.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
64.	รุติรัตน์ นาคี 2549
65.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
66.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
67.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
68.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
69.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
70.	ประทีป อุ่นถา 2551
71.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญชูศรี 2552
	จพวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชกสมิต 2554
	อรัญญา มะเยียง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
72.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
73.	รุติรัตน์ นาคี 2549
74.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
75.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
76.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
77.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
78.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
79.	ประทีป อุ่นถา 2551
80.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวัต ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขันทกสมิต 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิดดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จีวัฒนมา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ร.น.
81.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
82.	รุติรัตน์ นาคี 2549
83.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
84.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
85.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
86.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
87.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
88.	ประทีป อุ่นถา 2551
89.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญชูศรี 2552
	จงหวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชากสมิต 2554
	อรัญญา มะเยียง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิดดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวัดมา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
90.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
91.	รุติรัตน์ นาคี 2549
92.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
93.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
94.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
95.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
96.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
97.	ประทีป อุ่นถา 2551
98.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวัต ศรีสวัสดิ์ 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตทาสมิตร 2554
	อรัญญา มะเข็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรวานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ช.ร.
99.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
100.	รุติรัตน์ นาคี 2549
101.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
102.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
103.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
104.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
105.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
106.	ประทีป อุ่นถา 2551
107.	สงคราม เซวดีศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวัต ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตทาสมิตร 2554
	อรัญญา มะเยียง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ ร.ก.	
108.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
109.	รุติรัตน์ นาคี 2549
110.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
111.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
112.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
113.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
114.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
115.	ประทีป อนธ 2551
116.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จพวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตชกสมิต 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ร.ก.
117.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
118.	รุติรัตน์ นาคี 2549
119.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
120.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
121.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
122.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
123.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
124.	ประทีป อนธ 2551
125.	สงคราม เขียวศิลป์ 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวดี ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตทาสมิตร 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จีวัฒนมา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ช.ร.
126.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548 รุติรัตน์ นาคี 2549 สุพจน์ สุขสบาย 2549 พิสมัย สงจันทร์ 2549 ชุตिकाญจน์ เปรมปัญญา 2550 สุพิช จุ้ยกลาง 2550 นาฎลดดา ก่อเกิด 2551 ประทีป อนธ 2551 สงคราม เขียวศิลป์ 2551 เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551 เอกพล บุญฤทธิ์ 2551 กรกนก บุญจรัส 2552 จงวัต ศรีโยธี 2552 มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552 เมตตา สอนเสนา 2552 สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552 พิรยา ภูศรี 2553 ชาฎนี เหมือนเพ็ชทอง 2554 สุวรรณ พวงไกรสร 2554 หทัยทิพย์ ลิขันทกสมิต 2554 อรัญญา มะเยียง 2554 วันทนา เวชการ 2555 สลิดดา ปันสุวรรณ 2555 สมศักดิ์ จิวฒนา 2555 ศรุตพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555 สิรินันท์ ทอมคง 2556 ธีราพร ชัยนการ 2556 Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004 Ololube, N. P 2006 Daniel M. Faivey 2009 Fred Fiedler 2009 Jackie W. Deem 2009 Desmond G. Osborne 2010 Michael Daniel Hutchinson 2010 Greg A. Rabenhorst 2011 William De La Cruz 2011 Ellen M. Bartling 2013 Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013 Andrew M. Martinez 2014 Douglas C. Moyer 2014 Eun J Lynn Kwak 2014 Frederick C. Day 2014 Merna J. Jacobsen 2014 Papademertriu Christos 2014
127.	
128.	
129.	
130.	
131.	
132.	
133.	
134.	

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

รายการ	ช.ร.
135.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548
136.	รุติรัตน์ นาคี 2549
137.	สุพจน์ สุขสบาย 2549
138.	พิสมัย สงจันทร์ 2549
139.	ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550
140.	สุพิช จุ้ยกลาง 2550
141.	นาฏลดดา ก่อเกิด 2551
142.	ประทีป อุ่นถา 2551
143.	สงคราม เซวดีลปี 2551
	เสาวนิตย์ ทวีสันตน์กุล 2551
	เอกพล บุญฤทธิ์ 2551
	กรกนก บุญจรัส 2552
	จงวัต ศรีโยธี 2552
	มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552
	เมตตา สอนเสนา 2552
	สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552
	พิรยา ภูศรี 2553
	ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554
	สุวรรณ พวงไกรสร 2554
	หทัยทิพย์ ลิขิตทาสมิตร 2554
	อรัญญา มะเย็ง 2554
	วันทนา เวชการ 2555
	สลิตดา ปันสุวรรณ 2555
	สมศักดิ์ จิวฒนา 2555
	ศรุตติพงษ์ ภูวัชรารานนท์ 2555
	สิรินันท์ ทอมคง 2556
	ธีราพร ชัยนการ 2556
	Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004
	Ololube, N. P 2006
	Daniel M. Faivey 2009
	Fred Fiedler 2009
	Jackie W. Deem 2009
	Desmond G. Osborne 2010
	Michael Daniel Hutchinson 2010
	Greg A. Rabenhorst 2011
	William De La Cruz 2011
	Ellen M. Bartling 2013
	Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013
	Andrew M. Martinez 2014
	Douglas C. Moyer 2014
	Eun J Lynn Kwak 2014
	Frederick C. Day 2014
	Merna J. Jacobsen 2014
	Papademertriu Christos 2014

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากงานวิจัย (ต่อ)

	รายการ ร.ก.
144.	สุดา วรรณภักดิ์ 2548 รุติรัตน์ นาคี 2549 สุพจน์ สุขสบาย 2549 พิสมัย สงจันทร์ 2549 ชุติกานันท์ เปรมปัญญา 2550 สุพิช จุยกกลาง 2550 นาฎลดดา ก่อเกิด 2551 ประทีป อุ่นถา 2551 สงคราม เขียวศิลป์ 2551 เสาวนิตย์ ทวีสัมพันธ์ 2551 เอกพล บุญฤทธิ์ 2551 กรกนก บุญจรัส 2552 จพวัตติ์ ศรีโยธี 2552 มะลิวรรณ ภูเข็มใจดี 2552 เมตตา สอนเสนา 2552 สมศักดิ์ วัฒนเกาะ 2552 พิรยา ภูศรี 2553 ชาภาณี เหมือนเพ็ชทอง 2554 สุวรรณ พวงไกรสร 2554 หทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิต 2554 อรัญญา มะเยียง 2554 วันทนา เวชการ 2555 สลิดดา ปันสุวรรณ 2555 สมศักดิ์ จิวัดมา 2555 ศรุตพิงศ์ ภูวัชรารานนท์ 2555 สิรินันท์ ทอมคง 2556 ธีราพร ชัยนการ 2556 Chris Kyriacou and Pei-Yu Chien 2004 Ololube, N. P 2006 Daniel M. Faivey 2009 Fred Fiedler 2009 Jackie W. Deem 2009 Desmond G. Osborne 2010 Michael Daniel Hutchinson 2010 Greg A. Rabenhorst 2011 William De La Cruz 2011 Ellen M. Bartling 2013 Fatima Mohammed and Muath Eleswed 2013 Andrew M. Martinez 2014 Douglas C. Moyer 2014 Eun J Lynn Kwak 2014 Frederick C. Day 2014 Merna J. Jacobsen 2014 Papademertriu Christos 2014
145.	
146.	
147.	



โดยรายการที่ 1 ถึง รายการที่ 147 หมายถึงดังต่อไปนี้

1. มีการให้สวัสดิการผลประโยชน์และบริการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างแรงงาน
2. มีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี และมีความรู้สึกร่วมในองค์การในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลัง
4. มีค่านิยมซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน
5. มีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ
6. มีการรับรู้ในประสิทธิผลที่ดีของโรงเรียน
7. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
8. มีความสำเร็จของงาน
9. ได้รับการยอมรับนับถือ
10. มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง
11. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
12. มีสถานะทางอาชีพที่เหมาะสม
13. มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
14. มีการใช้เทคนิคการนิเทศที่เหมาะสม
15. มีนโยบายการบริหารที่เหมาะสม
16. มีสภาพการทำงานที่เหมาะสม
17. มีความเป็นส่วนตัว
18. มีความมั่นคงในงาน
19. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา
20. มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
21. ยอมรับในผลของการทำงานในสถานที่ทำงาน
22. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม
23. มีค่านิยมด้านการรับรู้ความสำเร็จในการทำงาน
24. มีค่านิยมด้านความผูกพันต่อองค์การ
25. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ
26. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความเป็นไปในด้านงบประมาณ
27. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อด้านการวางแผนงาน
28. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อด้านความโปร่งใส
29. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความซื่อสัตย์
30. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน
31. มีทัศนคติที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงาน

32. มีทัศนคติที่มีผลต่อความตั้งใจในการทำงาน
33. ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์
34. ครูมีความมุ่งมั่น
35. ครูมีความพยายาม
36. ครูมีความฉลาดทางอารมณ์
37. มีทัศนคติ ในด้านชื่อเสียง
38. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
39. มีทัศนคติที่ดีต่อความจงรักภักดี
40. ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร
41. รักษาผลประโยชน์ขององค์กร
42. มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน
43. มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน
44. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
45. มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ
46. ได้รับความก้าวหน้าจากการทำงานในปัจจุบัน
47. มีความคิดในการเปลี่ยนหรือหางานใหม่
48. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร
49. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม
50. มีการกำหนดเป้าหมาย
51. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน
52. มีบรรยากาศการไว้วางใจกัน
53. มีความยึดมั่นผูกพัน
54. มีความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
55. มีการกำหนดภารกิจของหน่วยงาน
56. มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน
57. มีโครงสร้างของทีม
58. มีผู้นำทีม
59. มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
60. มีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม
61. มีกระบวนการทำงานในทีม
62. มีการรวมทีมปฏิบัติงาน
63. มีวัฒนธรรมองค์กร

64. มีความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน
65. มีการจัดการความรู้
66. บุคลากรคิดเชิงบวก
67. ใช้การสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่
68. มีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ
69. ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านโอกาสเจริญเติบโต
70. ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านเนื้อหาเกี่ยวกับงาน
71. ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านความรับผิดชอบ
72. ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านความสำเร็จในการทำงาน
73. ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจด้านความก้าวหน้าในชีวิต
74. รับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรับสาร
75. รับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งสาร
76. คุรรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารผู้บริหารสถานศึกษาด้านการใช้ช่องทางสื่อสาร
77. รับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารผู้บริหารสถานศึกษาด้านการใช้ข้อมูลข่าวสาร
78. มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ
79. มีค่านิยมในด้านปัจจัยแวดล้อมของงาน
80. มีค่านิยมในด้านการมีสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สะอาด และปลอดภัย
81. มีค่านิยมในด้านการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
82. มีค่านิยมในด้านองค์การมีชื่อเสียง มีนโยบายที่ชัดเจน
83. มีค่านิยมในด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
84. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านทักษะภาวะผู้นำ
85. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านวิสัยทัศน์
86. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านการเรียนการสอน
87. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านความเป็นองค์การวิชาชีพต้นแบบ
88. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านความชำนาญเชิงวิชาชีพ
89. มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านสนับสนุนและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี
90. มีภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาด้านการวัดผลและประเมินผล องค์ประกอบ สังคม จรรยาบรรณและกฎหมาย
91. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับครู
92. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

93. พอใจความสำเร็จของงาน
94. พอใจในการปกครองบังคับบัญชา
95. พอใจในสภาพการทำงาน
96. มีความพึงพอใจในการสภาพการทำงาน
97. มีความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล
98. มีความเครียดจากทัศนคติที่ไม่ดีของประชาชน
99. มีความเครียดจากความไม่เข้าใจในการะงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
100. มีความเครียดจากความไม่เข้าใจในการบริหารงานอื่น ๆ
101. มีความเครียดจากการถูกจับตามองจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
102. มีความเครียดจากลักษณะของเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ
103. มีความพึงพอใจในความมั่นคงในงานและสภาพการทำงาน
104. มีความพึงพอใจในลักษณะของงาน
105. มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในงาน
106. มีความพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ
107. มีความพึงพอใจในมาตรฐานความเป็นเลิศ
108. มีความพึงพอใจในการยอมรับของผู้อื่น
109. มีความพึงพอใจในอำนาจและความเป็นอิสระ
110. มีความพึงพอใจในความรับผิดชอบในงานสอน
111. มีความพึงพอใจในเงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทน
112. มีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา
113. มีความพึงพอใจในสภาพที่สำคัญและมีอิทธิพลในหน่วยงาน
114. มีทัศนคติที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงาน
115. ภาวะผู้นำผู้นำที่เน้นเรื่องงาน
116. ภาวะผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์
117. มีพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก
118. มีพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับโครงสร้างของงาน
119. มีพฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงอำนาจในตำแหน่ง
120. มีคุณลักษณะขององค์การ ด้านการมีส่วนร่วม
121. มีคุณลักษณะขององค์การด้านความมั่นคง
122. มีคุณลักษณะขององค์การด้านการปรับตัว
123. มีคุณลักษณะขององค์การด้านภารกิจ
124. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเมื่อมีภาวะเสี่ยง

125. มีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
126. มีความเครียดในการทำงาน
127. มีวัฒนธรรมองค์การที่บ่งบอกของประสิทธิผลขององค์การ
128. มีการใช้ภาวะผู้นำที่ควบคู่ไปกับการตัดสินใจที่มุ่งเน้นการดูแล
129. การมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการรับรู้
130. มีวัฒนธรรมองค์การที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพขององค์การที่ดีกว่าสิ่งอื่น
131. มีกลยุทธ์การจัดการที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพขององค์การ
132. มีทีมที่มีลักษณะปฏิสัมพันธ์กัน
133. มีความพึงพอใจของสมาชิกในทีม
134. มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม
135. มีการใช้แรงจูงใจที่มาจากความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะทีม
136. มีความพึงพอใจในการทำงานจากการเสริมสร้างความเป็นผู้นำทีม
137. มีการเสริมสร้างเทคโนโลยีการสื่อสารโดยใช้ทีมเสมือนจริง
138. มีการใช้ภาวะผู้นำการนำในภาวะการสูญเสียการควบคุม
139. มีการแสดงผลย้อนกลับเมื่อมีการวัดผลหรือประเมินผล
140. มีการตัดสินใจในฐานะผู้นำ
141. มีการแก้ไขการดำเนินงานและภาวะสัมพันธ์ภาพ
142. มีการจัดการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤติ
143. มีการสื่อสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤติ
144. มีการบริหารจัดการกับกลุ่มบุคลากร
145. มีการบริหารจัดการกับผลกระทบในระยะสั้น
146. มีการบริหารจัดการกับผลกระทบในระยะยาว

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วีรวัฒน์ พัฒนากุลชัย	สยาม สุขงาม	ธวัชชัย กรุดมณี	สถาพร กิรัชธร
1.	บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี	/	/	/	/	/	/
2.	บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในทิศทาง การดำเนินงานของโรงเรียน	/	/	/	/	/	/
3.	ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ	/	/	/	/	/	/
4.	การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดำเนินการโดยผู้บริหาร	/	/	/	/	/	/
5.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความชัดเจน	/	/	/	/	/	
6.	การปฏิบัติหน้าที่อื่นมากกว่าปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ (การสอน)	/	/	/	/		
7.	การมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย	/	/	/			
8.	การศึกษาข้อมูลเพื่อการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	/	/		/		/
9.	ความพร้อมตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้	/		/	/		
10.	การดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	/			/	/	/
11.	การรับรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจของงาน	/			/		
12.	ความตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	/			/		
13.	การเรียนรู้ และความเข้าใจ ในภารกิจของโรงเรียน	/			/		/
14.	การปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะความสามารถอย่างเต็มตามศักยภาพ	/			/		/
15.	ระบบการเลื่อนวิทยฐานะเป็นแรงจูงใจสำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่	/			/	/	
16.	ความมุ่งหวังด้านสภาพการทำงานที่มั่นคงและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน		/	/	/	/	/
17.	การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร		/	/	/	/	/

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วิวัฒน์ พัฒนากุศลชัย	สยาม สุขงาม	ธวัชชัย กระจุกมณี	สถาพร ภิรัชธร
18.	การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานในหน้าที่หลัก (การสอน)		/	/	/		
19.	การส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว ในชุมชน		/	/			
20.	การตัดสินใจของผู้บริหารที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของโรงเรียน		/		/	/	/
21.	ความมุ่งหวังด้านผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่ดี		/		/		
22.	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน		/		/	/	/
23.	ความสามารถของผู้บริหารด้านการประสานงานสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน		/		/	/	/
24.	ความเครียดอันเนื่องมาจากการจัดทำเอกสารและภาระงาน อื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ			/	/	/	/
25.	กระบวนการพัฒนาครูของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ครูมีเวลา ที่ใช้ในการพัฒนานักเรียนลดน้อยลง			/	/	/	/
26.	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของงาน			/	/	/	/
27.	ความเท่าเทียมกันของครูและบุคลากร			/	/	/	/
28.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นระยะ			/	/	/	/
29.	การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น			/	/	/	
30.	ความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานหลายหน้าที่			/	/		
31.	อุปสรรคด้านภาษาในการปฏิบัติงาน			/	/		
32.	การนำผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ มากำหนดเป็น รูปแบบใหม่ของการทำงาน			/	/		

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วิวัฒน์ พัฒนากุลชัย	สยาม สุ่มงาม	ธวัชชัย กรุฑมณี	สถาพร กวีธรา
33.	ระบบการเลื่อนวิทยฐานะมีผลต่อการยกระดับคุณภาพของนักเรียนอย่างแท้จริง			/		/	
34.	การจัดทำรายงานข้อมูลและเอกสารที่ต้องใช้เวลาปฏิบัติมากกว่าการจัดการเรียนการสอน			/		/	
35.	การบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน			/			
36.	การสื่อสารที่สร้างกำลังใจ ให้แก่ผู้ร่วมงาน				/	/	/
37.	การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น				/	/	/
38.	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารงานแบบการเดินดู รอบ ๆ (walk around)				/	/	/
39.	การนำระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน				/	/	/
40.	การสื่อสารจากผู้บริหารถึงบุคลากรทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ				/	/	/
41.	ความเห็นไม่ตรงกันระหว่างครูและบุคลากร ด้วยกันเอง				/	/	/
42.	การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ				/	/	/
43.	การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีในหมู่คณะ				/	/	/
44.	การบริหารจัดการภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด				/	/	/
45.	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้แผนปฏิบัติงาน				/	/	/
46.	การวัดและประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ พื้นฐานที่จำเป็นขององค์กร				/	/	/
47.	การใช้ข้อมูล สารสนเทศ ในการบริหารจัดการงานประจำวัน				/	/	/

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วิวัฒน์ พัฒนากุลชัย	สยาม สุ่มงาม	ธวัชชัย กรุดมณี	สถาพร กิรัชธร
48.	การเตรียมความพร้อมด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานตามแผนงาน				/	/	/
49.	การให้คำแนะนำในเชิงบวก				/	/	/
50.	ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี				/	/	/
51.	การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน				/	/	/
52.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานประเมินตนเอง				/	/	/
53.	การระดมทรัพยากร การจัดการรายได้และผลประโยชน์ เพื่อกิจการขององค์กร				/	/	/
54.	การรักษาสถานะและสิทธิของตนเอง				/	/	
55.	การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีลักษณะกระจายงาน				/	/	
56.	การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว				/	/	
57.	การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				/	/	
58.	การนำความรู้ วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่ได้จากประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรม มาใช้เพื่อพัฒนางาน				/	/	
59.	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจภายใต้การบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล				/	/	
60.	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยี				/	/	
61.	การจ้างเจ้าหน้าที่จัดทำบัญชี การเงิน และการพัสดุ				/	/	
62.	การรวมกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของตนเอง				/	/	

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วิวัฒน์ พัฒนากุศลชัย	สยาม สุ่มงาม	ธวัชชัย กระจุกมณี	สถาพร ภิรัชธร
63.	การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ				/	/	
64.	การเปิดโอกาสการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการขององค์กร				/	/	
65.	การสรุป บันทึกผลการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงแก้ไขงาน				/	/	
66.	การพิสูจน์หาข้อเท็จจริง เมื่อมีข้อขัดแย้ง หรือข้อสงสัย				/	/	
67.	ระบบโครงสร้างการบริหาร กระบวนการในการทำงานสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร				/	/	
68.	การปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนระยะยาว				/	/	
69.	ค่านิยมในการทำงานแปรเปลี่ยนไปตามอายุ				/	/	
70.	การมอบหมายงานโดยใช้หลักการแบ่งงานตามความชำนาญมากกว่าหลักการอื่น				/	/	
71.	การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง				/		
72.	การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองเป็นเบื้องต้น				/		
73.	การแสดงความรักใคร่ชอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น				/		
74.	การพัฒนาตนเองของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง				/		
75.	ความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา				/		
76.	บุคลากรที่มีเงินเดือนสูงมีภาระงานในหน้าที่มากกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนต่ำ				/		
77.	การจูงใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีที่หลากหลาย				/		

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		แพทย์ ศิริบรรณพิทักษ์	อภัย บุญประเสริฐ	วิวัฒน์ พัฒนากุศลชัย	สยาม สุ่มงาม	ธวัชชัย กฤษณ์เมธี	สถาพร กิรัชธร
78.	การสร้างทีมในองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านทัศนคติและมุมมอง				/		
79.	การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน				/		
80.	การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่คุณลักษณะเป็นบุคคลที่รอบรู้				/		
81.	ความเชื่อถือในอำนาจของผู้บริหาร				/		
82.	การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงานจากผู้บริหาร				/		
83.	การสื่อสารที่ชัดเจน และถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน				/		
84.	การเกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานเนื่องจากการแบ่งงานตามความชำนาญ				/		
85.	ความกระตือรือร้นของบุคลากรอยู่ในระดับสูง				/		
86.	การตรวจสอบ การดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการเพื่อการปรับปรุง				/		
87.	การสำรวจความต้องการจำเป็นและพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนา				/		
88.	การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึงโดยไม่แสดงความเห็นตัวเองเป็นการชักนำไปก่อน					/	/
89.	การให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม					/	
90.	การจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการจัดทำงานธุรการ						/

จากตารางที่ 4 5 และ 6 พบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในพ.ศ.2544 ผู้วิจัยนำมาสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ได้ จำนวน 50 ข้อ และได้ข้อมูลในส่วนเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร จำนวน 193 ข้อ จากงานวิจัย

จำนวน 147 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 90 ข้อ นำทั้งหมดมาสังเคราะห์สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ได้จำนวนทั้งสิ้น 200 ข้อ

การสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็นในเบื้องต้นได้จำนวนข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 250 ข้อ จำแนกเป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จำนวน 50 ข้อ และข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 200 ข้อ ผู้วิจัยนำข้อคำถามทั้งหมดเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (validity)

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยการสังเคราะห์ข้อคำถามใหม่อีกครั้ง ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในชุดใหม่ จำนวน 45 ข้อ และได้ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาชุดใหม่ จำนวน 110 ข้อ นำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence¹ : IOC) ได้ค่า IOC รายข้อ อยู่ระหว่าง 0.80 -1.00 ซึ่งมากกว่า 0.50² หมายถึงข้อคำถามนั้นนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู รวมทั้งสิ้น 30 คน นำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)³ ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.990 ซึ่งหมายถึงแบบสอบถามความคิดเห็นที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความเหมาะสม สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้

¹ Rovinelli, R.J. and R.K. Hambleton., "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity," **Dutch journal for educational research** 1977, 2: 49-60. อ้างถึงใน Tojib, Dewi Rooslan and ; Sugianto, Ly-Fie, "content validity of instruments in research," **Journal of Information Technology Theory and Application** 2006, 8.3: 31-56. เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://search.proquest.com/docview/199992436/20221C7DAFBF45E3PQ/126?accountid=50150>

² พิษณุ พงศ์ศรี, **วิจัยทางการศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์, 2552), 140.

³ Lee J. Cronbach, **Eseentials of Psychological Testing**, (New York: Harper & Row Publishing, 1984), 164.

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู จำนวน 100 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา นับเป็นหน่วยตัวอย่างที่สมบูรณ์ ได้จำนวน 90 โรงเรียน แบบสอบถามจำนวน 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.00 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังนี้



ตารางที่ 7 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง สถานภาพ	ผู้อำนวยการ โรงเรียน		รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือ ครูที่รับผิดชอบ การควบคุมภายใน		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	51	56.67	32	35.56	38	42.22	121	44.81
หญิง	39	43.33	58	64.44	52	57.78	149	55.19
รวม	90	100	90	100	90	100	270	100
อายุ								
ไม่เกิน 30 ปี	7	7.78	-	-	13	14.44	20	7.41
31 – 40 ปี	23	25.56	32	35.56	27	30.00	82	30.37
41 – 50 ปี	38	42.22	45	50.00	32	35.56	115	42.59
51 ขึ้นไป	22	24.44	13	14.44	18	20.00	53	19.63
รวม	90	100	90	100	90	100	270	100.00
ระดับการศึกษา								
ปริญญาตรี	21	23.33	48	53.33	69	76.67	138	51.11
ปริญญาโท	58	64.44	39	43.33	20	22.22	117	43.33
สูงกว่าปริญญาโท	9	10.00	3	3.34	1	1.11	13	4.82
ปริญญาเอก	2	2.23	-	-	-	-	2	0.74
รวม	90	100	90	100	90	100	270	100
ประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน								
ต่ำกว่า 5 ปี	3	3.33	-	-	-	-	3	1.11
5 – 10 ปี	27	30.00	17	18.89	11	12.22	55	20.37
11 – 15 ปี	30	33.34	41	45.56	37	41.11	108	40.00
16 – 20 ปี	22	24.44	20	22.22	27	30.00	69	25.56
มากกว่า 20 ปี	8	8.89	12	13.33	15	16.67	35	12.96
รวม	90	100	90	100	90	100	270	100

จากตารางที่ 7 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 270 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 55.19 เป็นเพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 44.81 ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุในช่วงตั้งแต่อายุตั้งแต่ 41 – 50 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 42.59 รองลงมาเป็นช่วงอายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ

30.37 ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 19.63 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.41 ส่วนด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 51.11 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 117 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.33 ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.81 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.74 ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ช่วงเวลา 16 - 20 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 ช่วงเวลา 5 -10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.37 ช่วงเวลามากกว่า 20 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.96 และน้อยที่สุดคือมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันช่วงเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.11

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 เป็นเพศหญิง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่ มีอายุในช่วงตั้งแต่อายุตั้งแต่ 41 – 50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 รองลงมา เป็นช่วงอายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78 ส่วนด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 64.44 รองลงมา คือปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และน้อยที่สุด คือระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.23 ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาคือ ช่วงเวลา 5 - 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ช่วงเวลา 16 – 20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 ช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันช่วงเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูที่เป็นผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 64.44 เป็นเพศชายจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56 ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุในช่วงตั้งแต่อายุตั้งแต่ 41 – 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นช่วงอายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56 ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.44 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี ส่วนด้านระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 39 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.33 ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.34

และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 45.56 รองลงมาคือ ช่วงเวลา 16 - 20 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ช่วงเวลา 5 - 10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 18.89 ช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันช่วงเวลา 5 -10 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 57.78 เป็นเพศชาย จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุในช่วงตั้งแต่อายุตั้งแต่ 41 - 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56 รองลงมาเป็นช่วงอายุตั้งแต่ 31 - 40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และน้อยที่สุดในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.44 ส่วนด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.11 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งปัจจุบันในช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 41.11 รองลงมาคือ ช่วงเวลา 16 - 20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ช่วงเวลามากกว่า 20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ช่วงเวลา 5 - 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 12.22 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ช่วงเวลา 5 -10 ปี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 “เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา” วัตถุประสงค์ข้อ 1 นี้ประกอบด้วยคำถามการวิจัย จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย คำถามวิจัยข้อที่ 1 คือ “การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร” และคำถามวิจัยข้อที่ 2 คือ “องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 ที่ว่า “เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา” คำถามการวิจัยข้อที่ 1 “การควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “การควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากกว่าหรือเท่ากับระดับปานกลาง” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ดำเนินงานตาม

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล โดยวิธีการวิเคราะห์และพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹ คือ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปรการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบแสดงได้ตามตาราง ที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

(n = 270)

ข้อ	การควบคุมภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม	4.07	0.711	มาก
2.	องค์ประกอบ การประเมินความเสี่ยง	4.12	0.676	มาก
3.	องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม	4.21	0.689	มาก
4.	องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร	4.00	0.698	มาก
5.	องค์ประกอบ การติดตามและประเมินผล	4.08	0.498	มาก
	สรุป	4.09	0.411	มาก

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.411) ในแต่ละองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ในระหว่าง 4.00 – 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.498 – 0.711 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากกว่าหรือเท่ากับปานกลาง

โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.689) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือองค์ประกอบ การประเมินความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.676) องค์ประกอบ การติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.4982) องค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุม

¹ John W. Best and James V.Khan, **Research in Education**. (Massachusetts: Pearson Education Inc, 2006), 310-311.

($\bar{X}=4.07$, S.D.= 0.713) และองค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.00$, S.D.= 0.713)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม

(n = 270)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.10	0.762	มาก
2.	บุคลากรมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.12	0.752	มาก
3.	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.08	0.786	มาก
4.	ผู้บริหารมีปรัชญาและรูปแบบการบริหาร ที่ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น	4.07	0.813	มาก
5.	โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.03	0.829	มาก
6.	การบริหารจัดการในโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.11	0.799	มาก
7.	การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากร ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น	4.05	0.848	มาก
8.	นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น	4.02	0.778	มาก
9.	มีการสร้างบรรยากาศของการควบคุม ที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน	4.08	0.812	มาก
10.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ	4.06	0.797	มาก
11.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม	4.08	0.760	มาก
12.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี	4.09	0.769	มาก
สรุป		4.07	0.711	มาก

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการควบคุม ในภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.= 0.711) ในแต่ละรายการ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ในระหว่าง 4.02 – 4.12 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.752 – 0.848 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็น

การควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.12$, $S.D.=0.752$) รองลงมาคือการบริหารจัดการในโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.11$, $S.D.=0.799$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น ($\bar{X}=4.02$, $S.D.=0.778$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการควบคุมภายใน องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง

(n = 270)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานของโรงเรียน	4.16	0.687	มาก
2.	การกำหนดภารกิจที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน	4.13	0.700	มาก
3.	การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม	4.13	0.704	มาก
4.	การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	4.16	0.697	มาก
5.	การประเมินความเสี่ยงโดยประเมินผลกระทบของความเสี่ยง	4.10	0.740	มาก
6.	การประเมินความเสี่ยงโดยประเมินความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	4.12	0.747	มาก
7.	การบริหารความเสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยงนั้น	4.11	0.763	มาก
8.	การบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้	4.08	0.775	มาก
	สรุป	4.12	0.676	มาก

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติการควบคุมภายใน องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ในภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.12$, $S.D.=0.676$) ในแต่ละรายการมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ในระหว่าง 4.08 – 4.16 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.687 – 0.775 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการควบคุมภายใน องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงสุด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.16$, $S.D.=0.687$)

และการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.697) รองลงมาคือ การกำหนดภารกิจที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม ทั้งสองรายการมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.70 และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ($\bar{X} = 4.08$, S.D.= 0.77)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม (n = 270)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีเอกสารนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน คำสั่งการ มอบหมายงาน การมอบอำนาจ การอนุมัติ ที่มี รายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน	4.24	0.744	มาก
2.	ผู้บริหารสอบถามงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.22	0.757	มาก
3.	การดูแลป้องกันทรัพย์สิน โดยการจำกัดการเข้าถึง ทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูล สารสนเทศที่เป็นความลับ	4.23	0.735	มาก
4.	มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	4.20	0.773	มาก
5.	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ	4.19	0.737	มาก
6.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนตามผลของการประเมินการปฏิบัติงาน	4.20	0.763	มาก
7.	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร	4.21	0.756	
8.	การตรวจสอบการดำเนินงานในทุกฝ่ายงานตามที่ระเบียบกำหนดไว้	4.20	0.794	มาก
9.	การควบคุม พัฒนา ดูแลรักษาระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านเข้าสู่ระบบงานได้รับการบันทึกประมวลผล และรายงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน	4.23	0.775	มาก
10.	การมอบหมายหน้าที่การงานที่ชัดเจน ไม่แต่งตั้งบุคคลเดียวกันรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ	4.17	0.820	มาก
	สรุป	4.21	0.689	มาก

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.689) ในแต่ละ

รายการ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ในระหว่าง 4.17 – 4.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.735 – 0.820 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการควบคุมภายใน องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีเอกสารนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน คำสั่งการมอบหมายงาน การมอบอำนาจ การอนุมัติ ที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน ($\bar{X}=4.24$ S.D.= 0.744) รองลงมาคือ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน โดยการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับ ($\bar{X}=4.23$ S.D.= 0.735) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมอบหมายหน้าที่การงานที่ชัดเจน ไม่แต่งตั้งบุคคลเดียวกันรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ ($\bar{X}=4.17$ S.D.= 0.820)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร (n = 270)

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	3.99	0.744	มาก
2.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	3.97	0.731	มาก
3.	มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ	4.01	0.737	มาก
4.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานจากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ	4.00	0.719	มาก
5.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม	4.02	0.754	มาก
6.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม	3.99	0.781	มาก
7.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม	3.97	0.806	มาก
8.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม	4.02	0.744	มาก
	สรุป	4.00	0.698	มาก

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D.= 0.698) ในแต่ละรายการมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ในระหว่าง 3.97 – 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.719 – 0.806 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการควบคุมภายใน องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสื่อสารข้อมูล

ข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X}=4.02$, S.D.= 0.744) มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม($\bar{X}=4.02$, S.D.= 0.754) และ รองลงมาคือ มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.737) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ ($\bar{X}=3.97$, S.D.= 0.806) และมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.97$, S.D.= 0.736)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบการติดตามและประเมินผล

(n = 270)

ข้อ	การควบคุมภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการกำหนดปฏิทินการควบคุมภายใน ระหว่างการปฏิบัติงาน	4.08	0.712	มาก
2.	มีการติดตามผลการควบคุมภายในในระหว่างการปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนด	4.04	0.720	มาก
3.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายใน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน	4.02	0.771	มาก
4.	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินและวิธีการที่กำหนด	4.13	0.705	มาก
5.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน	4.14	0.709	มาก
6.	ผู้ตรวจสอบภายในประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินที่กำหนด	4.09	0.738	มาก
7.	ผู้ตรวจสอบภายนอกดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติ	4.04	0.758	มาก
	สรุป	4.08	0.498	มาก

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน องค์ประกอบการติดตามและประเมินผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.= 0.498) ในแต่ละรายการ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ในระหว่าง 4.02 – 4.14 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระหว่าง 0.706 – 0.758 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการควบคุมภายใน องค์ประกอบการติดตามและประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีการกำหนดปฏิทินการควบคุมภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายใน ($\bar{X}=4.14$, S.D.= 0.709) รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินและวิธีการที่กำหนด ($\bar{X}=4.13$, S.D.= 0.706) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน ($\bar{X}=4.03$, S.D.= 0.75)

3.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการควบคุมภายใน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 “เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา” คำถามการวิจัยข้อที่ 2 “องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาตามเกณฑ์² ดังนี้

1. ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ค่าไคสแควร์ (Chi-square) / องศาอิสระ (degree of freedom) ไม่เกิน 2
3. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ไม่เกิน 0.05
4. ค่า ECVI (Expected Cross - Validation Index) น้อยกว่า ECVI Saturated Model และ ECVI for Independent Model
5. ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) น้อยกว่า Saturated AIC และ Independent AIC และค่า Model CAIC (Consistance version of AIC) น้อยกว่า Saturated CAIC และ Independent CAIC
6. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ประกอบด้วย
 - 6.1. ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90
 - 6.2. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.90
 - 6.3. ค่าดัชนี PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มากกว่า 0.50
7. ค่า CN (Critical N) ดัชนีแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดง ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล มากกว่า 200
8. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน ประกอบด้วย

² สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ , สถิติการวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคังการพิมพ์, 2552),27-30,127-129.

8.1 ค่า RMR (Root Mean Square Residual) ต่ำกว่า 0.5

8.2 ค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ต่ำกว่า 0.5

9. ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative fit Index) ประกอบด้วย³

9.1 ค่า NFI (Norm Fit Index) มากกว่า 0.90

9.2 ค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) มากกว่า 0.90

9.3 ค่า PNFI (Parsimony Normed Fit Index) มากกว่า 0.50

9.4 ค่า CFI (Comparative Fit Index) มากกว่า 0.90

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน กับข้อมูลเชิงประจักษ์การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดค่าดัชนี ตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าดัชนีผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน กับข้อมูลเชิงประจักษ์การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

ที่	ดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับโมเดล		หลังปรับโมเดล	
			ค่าดัชนี	การผ่านเกณฑ์	ค่าดัชนี	การผ่านเกณฑ์
1.	χ^2 - test, ค่า P	ไม่มีนัยสำคัญ (P < 0.05)	0.00	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.09	ผ่านเกณฑ์
2.	χ^2 /df	< 2.00	2.69	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.07	ผ่านเกณฑ์
3.	RMSEA	< 0.05	0.079	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.017	ผ่านเกณฑ์

³ Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. **Introducing to Lisrel: A guide for the uninitiated** (London: SAGA Publications, 2000), 83,85,87,98.

ตารางที่ 14 แสดงค่าดัชนีผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลไกขององค์ประกอบมาตรฐาน
การควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา(ต่อ)

ที่	ดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
			ค่าดัชนี	การผ่านเกณฑ์	ค่าดัชนี	การผ่านเกณฑ์
4.	ECVI	< ECVI for saturated Model และ < ECVI for Independent Model	ECVI (10.10) > ECVI for saturated Model (7.70) และ < ECVI for Independent Model (96.81)	ไม่ผ่านเกณฑ์	ECVI (5.40) < ECVI for saturated Model (7.70) และ < ECVI for Independent Model (96.81)	ผ่านเกณฑ์
5.	Model AIC	< Saturated AIC และ < Independent AIC	Model AIC (2716.03) > Saturated AIC (2070.00) และ < Independent AIC(26248.63)	ไม่ผ่านเกณฑ์	Model AIC (1453.41) < Saturated AIC (2070.00) และ < Independent AIC (26248.63)	ผ่านเกณฑ์
6.	GFI	≥ 0.90	0.71	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.90	ผ่านเกณฑ์
	AGFI	≥ 0.90	0.67	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.90	ผ่านเกณฑ์
	PGFI	≥ 0.50	0.64	ผ่านเกณฑ์	0.58	ผ่านเกณฑ์
7.	CN	> 200	113.18	ไม่ผ่านเกณฑ์	260.38	ผ่านเกณฑ์
8.	RMR	< 0.05	0.075	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.047	ผ่านเกณฑ์
	SRMR	< 0.05	0.069	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.043	ผ่านเกณฑ์
9.	NFI	≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์
	NNFI	≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
	PNFI	≥ 0.50	0.85	ผ่านเกณฑ์	0.65	ผ่านเกณฑ์
	CFI	≥ 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 14 พบว่าการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันของการดำเนินงานควบคุมภายในก่อนปรับโมเดล มีค่าดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.079 ค่า NFI เท่ากับ 0.90 ค่า PGFI เท่ากับ 0.64 ค่า PNFI เท่ากับ 0.85 และค่า NCP เท่ากับ 1581. ส่วนค่าดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ ค่า χ^2 - test/p เท่ากับ 0.008 ค่า χ^2 /df เท่ากับ 2.69 ค่า SRMR เท่ากับ 0.069 ค่า CFI เท่ากับ 0.94 ค่า GFI เท่ากับ 0.71 ค่า AGFI เท่ากับ 0.71 ค่า ECVI เท่ากับ 10.10 และ ค่า Model AIC เท่ากับ 2716.03เมื่อดำเนินการปรับแก้โมเดลแล้ว พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน กับข้อมูลการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา ผ่านเกณฑ์ทุกรายการ คือ 1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.09 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่าไคสแควร์ (Chi-square)หารด้วยองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 1.014 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 2 3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.041 ซึ่งไม่เกิน 0.05 4) ค่า ECVI (Expected Cross - Validation Index) เท่ากับ 5.40 ซึ่งน้อยกว่า ECVI Saturated Model ที่มีค่า 7.70 และ ECVI for Independent Model ที่มีค่า 96.8 5) ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) เท่ากับ 1453.41 ซึ่งน้อยกว่า Saturated AIC ที่มีค่า 2070.00 และ Independent AIC เท่ากับ ซึ่งมีค่า 26248.63 6) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ประกอบด้วยค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.90 ซึ่งมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.90 ซึ่งมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และค่าดัชนี PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) เท่ากับ 0.58 ซึ่งมากกว่า 0.50 7) ค่า CN (Critical N) ดัชนีแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเท่ากับ 260.38 ซึ่งมากกว่า 200 8) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน ประกอบด้วยค่าRMR (Root Mean Square Residual)เท่ากับ 0.047 ซึ่งต่ำกว่า 0.50 และค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) เท่ากับ 0.043 ซึ่งต่ำกว่า 0.50 9) ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative fit Index) ประกอบด้วย ค่า NFI (Norm Fit Index) เท่ากับ 0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 และค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) เท่ากับ 0.97 ที่มากกว่า 0.90 ค่า PNFI (Parsimony Normed Fit Index) เท่ากับ 0.65 ที่มีค่ามากกว่า 0.50 และ ค่า CFI (Comparative Fit Index) เท่ากับ 1.00 ซึ่งมากกว่า 0.90 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน กับข้อมูลเชิงประจักษ์การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา ผ่านเกณฑ์ทุกรายการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ นำเสนอเป็นสองส่วน โดยนำเสนอระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นเบื้องต้น และนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นลำดับถัดไป

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติในแต่ละตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) คือ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละตัวแปร แสดงได้ตามตาราง ที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	การแต่งกายเหมาะสมกับวิชาชีพ	4.21	0.777	มาก
2.	การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน	4.15	0.801	มาก
3.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม	4.21	0.756	มาก
4.	การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ	3.93	0.768	มาก
5.	การทำงานด้วยความมุ่งมั่นจนบรรลุผลสำเร็จ	4.14	0.812	มาก
6.	การรักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง	4.19	0.737	มาก
7.	การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ	3.99	0.806	มาก
8.	การปฏิบัติตนเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น	4.04	0.787	มาก
9.	การปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลงาน	4.03	0.829	มาก
10.	การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่น	4.20	0.794	มาก

(n = 270)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
11.	การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.97	0.713	มาก
12.	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด	4.22	0.757	มาก
13.	การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.99	0.744	มาก
14.	การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	4.23	0.735	มาก
15.	การปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ	4.04	0.661	มาก
16.	ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน	4.03	0.802	มาก
17.	การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน	4.04	0.773	มาก
18.	การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน	4.12	0.752	มาก
19.	ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสม	4.06	0.706	มาก
20.	การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมาะสมและจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.01	0.752	มาก
21.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.97	0.806	มาก
22.	มีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.03	0.705	มาก
23.	อัตราเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ	4.00	0.783	มาก
24.	การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	4.06	0.739	มาก
25.	บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	3.99	0.834	มาก
26.	พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.20	0.763	มาก
27.	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร	4.06	0.797	มาก
28.	การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา	3.93	0.609	มาก
29.	การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน	4.02	0.778	มาก
30.	มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน	3.93	0.615	มาก
31.	บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	4.03	0.753	มาก
32.	การแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารสถานศึกษา	4.04	0.745	มาก
33.	บุคลากรมีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน	3.97	0.731	มาก
34.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม	4.08	0.775	มาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
35.	ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู	4.10	0.740	มาก
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้สึกร่วมกัน	4.03	0.790	มาก
37.	การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการดำเนินงานในหน้าที่	3.91	0.637	มาก
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี	4.08	0.762	มาก
39.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.09	0.748	มาก
40.	การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	4.13	0.704	มาก
41.	การปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	4.09	0.764	มาก
42.	การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน	4.07	0.813	มาก
43.	การปฏิบัติงานเพื่อการขอเลื่อนวิทยฐานะ	4.03	0.751	มาก
44.	จัดงบประมาณเพียงพอกับการดำเนินงาน	4.04	0.758	มาก
45.	ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.04	0.826	มาก
46.	การประเมินตนเองตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.00	0.665	มาก
47.	การเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.809	มาก
48.	บุคลากรพัฒนาดตนเอง และพัฒนางานในความรับผิดชอบจากข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงาน	4.23	0.775	มาก
49.	มีการจัดกิจกรรมนันทนาการสำหรับบุคลากร	4.04	0.760	มาก
50.	การปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของงาน	3.95	0.825	มาก
51.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	4.01	0.879	มาก
52.	การให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมปฏิบัติงาน	4.02	0.754	มาก
53.	การปฏิบัติงานโดยวิธีการของตนเองภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด	4.14	0.839	มาก
54.	การพัฒนาบุคคลตามศักยภาพ	3.95	0.779	มาก
55.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน	4.06	0.747	มาก
56.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์	3.97	0.748	มาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
	การประเมินที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด			
57.	การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ	3.91	0.811	มาก
58.	การจัดสื่อทรัพยากรที่มีคุณภาพสำหรับให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	4.13	0.700	มาก
59.	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.06	0.785	มาก
60.	การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.24	0.744	มาก
61.	การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	4.09	0.769	มาก
62.	การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้	4.01	0.737	มาก
63.	ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนำข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.11	0.763	มาก
64.	มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านเนื้อหาท้องถิ่นแก่นักเรียน	4.16	0.687	มาก
65.	ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกลด้วยเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ	3.94	0.631	มาก
66.	การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ	4.04	0.672	มาก
67.	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีแนวคิดในการพัฒนางานไปในทางเดียวกัน	4.00	0.719	มาก
68.	ผู้บริหารสถานศึกษาแลกเปลี่ยนแนวคิดการทำงานกับบุคลากร	4.02	0.744	มาก
69.	การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	4.07	0.778	มาก
70.	การกำหนดฝ่ายงาน และการระบุมความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน	4.16	0.762	มาก
71.	การสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อการพัฒนางานหน้าที่	3.99	0.744	มาก
72.	การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน	4.20	0.773	มาก
73.	มีกระบวนการนิเทศ การปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงาน	3.95	0.733	มาก
74.	การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ	3.83	0.752	มาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
75.	การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานของโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด	4.08	0.786	มาก
76.	มีทัศนคติที่ดีต่อการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	3.96	0.828	มาก
77.	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำข้อควรพัฒนาแก่ครูเป็นการเฉพาะตัว	4.10	0.805	มาก
78.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4.12	0.747	มาก
79.	มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์	4.02	0.679	มาก
80.	มีการสื่อสารที่สร้างเสริมขวัญกำลังใจให้กันและกันในหมู่เพื่อนครู	4.01	0.721	มาก
81.	มีเจ้าหน้าที่ธุรการทำงานเอกสารและประสานงานเพื่อให้ครูมีเวลาปฏิบัติหน้าที่การสอนได้มากขึ้น	4.11	0.756	มาก
82.	ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยการรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งเข้าศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล	3.96	0.770	มาก
83.	การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน	4.08	0.712	มาก
84.	การร่วมให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน	4.11	0.799	มาก
85.	มีการจัดอัตรากำลังครูที่เหมาะสมกับภาระงานสอน	4.10	0.757	มาก
86.	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน	4.08	0.760	มาก
87.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีค่าใช้จ่ายในงานสังคมและชุมชน	4.08	0.812	มาก
88.	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.05	0.691	มาก
89.	ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ	4.05	0.709	มาก
90.	การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี	4.03	0.664	มาก
91.	การแจ้งผลการนิเทศงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.758	มาก
92.	การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน	4.16	0.697	มาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
93.	การบริหารจัดการสถานศึกษาพิจารณาถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	4.10	0.762	มาก
94.	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.12	0.781	มาก
95.	การเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางานต่อผู้บริหารสถานศึกษา	3.81	0.773	มาก
96.	มีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน	3.97	0.766	มาก
97.	บุคลากรเริ่มงานและเลิกปฏิบัติงานตามเวลา	4.17	0.820	มาก
98.	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบองค์รวมเป็นลำดับแรก	4.00	0.864	มาก
99.	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน	3.96	0.817	มาก
100.	มีการเสนอของบประมาณสนับสนุนจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากรายการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม)	4.05	0.848	มาก
101.	มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐ	3.98	0.836	มาก
102.	มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุที่เคร่งครัด	4.07	0.777	มาก
103.	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.828	มาก
104.	มีการจัดหาบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะด้านเพื่อให้ครอบคลุมภาระงาน	4.06	0.823	มาก
105.	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการนำทรัพยากรมาใช้ใหม่	4.14	.831	มาก
106.	มีการแจ้งข่าวสารข้อมูลแก่บุคลากรด้วยช่องทางที่หลากหลาย	4.10	.772	มาก
107.	มีกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรัก ความหวังใย เมื่อมีบุคลากรที่ประสบกับความทุกข์ ความกังวลใจ	3.99	.781	มาก
108.	บุคลากรมีความพร้อมร่วมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.07	.794	มาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=270)

ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
109.	บุคลากรมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นลำดับแรก	4.03	.815	มาก
110.	มีการจัดวางแนวทางการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติหน้าที่	4.06	.813	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.05	0.358	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 110 ข้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.05 – 4.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.609 – 0.879

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติในตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.04, S.D.= 0.341) ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 60 การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (\bar{X} =4.26, S.D.= 0.732) รองลงมาคือ ข้อ 48 บุคลากรพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในความรับผิดชอบจากข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงาน (\bar{X} =4.25, S.D.= 0.722) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 95 การเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางานต่อผู้บริหารสถานศึกษา (\bar{X} =3.81, S.D.= 0.773)

และผู้วิจัยได้รวบรวมจำนวนแบบสอบถามที่มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 22 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 8.15 ของผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 270 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาสรุปได้ตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับ
พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

(n=25)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อพฤติกรรมองค์การ	12	48.00
2. โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ การปฏิบัติงานหลักในองค์กรคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	7	28.00
3. การมอบหมายภารกิจของต้นสังกัดที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ให้ครูโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้ครูมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น	6	24.00
รวม	25	100

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 25 คน มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สามารถสรุป ได้ 3 ประเด็น ประกอบด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อพฤติกรรมองค์การ จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.00 2) โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ การปฏิบัติงานหลักในองค์กรคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และ 3) การมอบหมายภารกิจของต้นสังกัดที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ให้ครูโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้ครูมีความเครียดเพิ่มมากขึ้น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ตามลำดับ

หลังจากหาค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา แล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 “เพื่อทราบองค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” คำถามการวิจัย ข้อที่ 3 “องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างไร” และสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3 “องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประศึกษามีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ปรากฏผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. ผลการทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ ค่า KMO and Bartlett's test ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าKMO and Bartlett's test of shpericity

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy		.875
Bartlett's test of shpericity	Approx . Chi-Square	41257.960
	df	5995
	Sig.	.000

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่า KMO measure of sampling adequacy เท่ากับ 0.875 เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 110 ตัวแปรของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นจำนวนข้อมูลที่เพียงพอและมีความเหมาะสมสามารถที่จะใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ในระดับดีมาก และผลการทดสอบ Bartlett's test of shpericity พบว่า ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 41257.960 ค่า significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้⁴

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (component factor analysis) หมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (varimax) โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งจะถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ⁵
- 2) มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของ ไคเซอร์ (Kaiser's criterion)⁶
- 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวขึ้นไป⁷

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ข้างต้น ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ที่สำคัญ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ค่านิยม การทำงานเป็นทีม การจูงใจ การพัฒนาบุคคล ทัศนคติ การสื่อสาร และการตัดสินใจ ดังนี้

⁴ สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, รัชนีกุล ภิญโญพานุวัฒน์ , สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, 98.

⁵ Joseph F.Hair,.Jr. and others. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. (Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall), 2006: 128.

⁶ Norm O'Rourke, Larry Hatcher, Edward J. Stepanski. **A step-by-step approach to using SAS for univariate & multivariate statistics**, New York : Wiley-Interscience, 2005: 449.

⁷ เรื่องเดียวกัน, 440.

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก ตัวประกอบ
1	93	การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน	0.948
2	18	การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ	0.932
3	75	การปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	0.913
4	41	การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน	0.908
5	42	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร	0.889
6	27	การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น	0.887
7	8	การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน	0.869
8	61	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน	0.868
9	86	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน	0.868
10	84	มุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นลำดับแรก	0.861
11	109	มีการเสนอของบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากรายการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม)	0.848
12	100	การปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลงาน	0.846
13	9	การมีโอกาสนำหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน	0.844
14	29	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีภาระค่าใช้จ่ายในงานสังคมและชุมชน	0.844
15	87	มีการจัดวางแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่	0.841
16	110	ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	0.831
17	45	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	0.810
18	98	การจัดวางบุคลากรในการทำงาน มีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	0.800
19	108	การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ	0.755
20	7	การปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน	0.730
21	17	การรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	0.719
22	47	ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน	0.701

....

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
23	25	ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกลด้วยเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ	0.696
24	16	การให้ความสำคัญในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	0.696
25	65	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	0.690
26	36	บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	0.675
27	30	มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน	0.618
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 19.578			
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 17.798			

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 27 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.618 ถึง 0.948 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 19.578 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 17.798 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การให้ความสำคัญในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	64	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	0.936
2	58	การจัดสื่อ ทรัพยากรที่มีคุณภาพสำหรับให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	0.928
3	40	การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	0.920
4	92	การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน	0.900
5	35	ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู	0.891
6	78	ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านเนื้อหาท้องถิ่นแก่นักเรียน	0.887
7	63	ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนำข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจ	0.881
8	34	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม	0.877

...

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก ตัวประกอบ
9	85	มีการจัดอัตรากำลังครูที่เหมาะสมกับภาระงานสอน	0.857
10	39	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี	0.855
11	38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	0.850
12	77	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำข้อควรพัฒนาแก่ครูเป็นการเฉพาะตัว	0.847
13	70	มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุที่เคร่งครัด	0.819
14	102	มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายดูแลบำรุงรักษา อาคาร สถานที่	0.817
15	106	การกำหนดฝ่ายงาน และการระบุความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ใน โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน	0.814
16	94	มีการจัดหาทรัพยากรบุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการ เฉพาะด้าน	0.811
17	81	มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐ	0.810
18	69	การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	0.795
19	59	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	0.759
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 14.913	
		ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 13.557	

จากตารางที่ 19 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.759 ถึง 0.936 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 14.913 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 13.557 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ภาวะผู้นำ”

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก ตัวประกอบ
1	12	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด	0.911
2	14	การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา	0.901
3	72	การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน	0.895
4	26	พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ	0.866
5	6	การรักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง	0.865
6	10	การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่น	0.849
7	3	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม	0.844
8	97	มีวัฒนธรรมการเริ่มงานและเลิกปฏิบัติงานตามเวลาอย่างเคร่งครัด	0.839
9	48	การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในความรับผิดชอบ	0.836
10	1	การแต่งกายเหมาะสมกับวิชาชีพ	0.827
11	5	การทำงานด้วยความมุ่งมั่นจนบรรลุผลสำเร็จ	0.802
12	2	การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน	0.791
		มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 9.423	
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 8.566	

จากตารางที่ 20 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.791 ถึง 0.911 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (engine value) เท่ากับ 9.423 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 8.566 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัดและค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ค่านิยม”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก ตัวประกอบ
1	13	การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	0.927
2	33	บุคลากรมีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน	0.911
3	62	การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้	0.906
4	52	การให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมปฏิบัติงาน	0.902

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 4 ต่อ)

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก ตัวประกอบ
5	67	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีแนวคิดพัฒนางานไปในทางเดียวกัน	0.894
6	107	มีกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยเมื่อมีบุคลากรที่ประสบกับความทุกข์ ความกังวลใจ	0.891
7	21	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	0.871
8	68	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	0.856
9	4	การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ	0.836
10	99	สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม	0.825
11	50	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน	0.814
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 9.122			
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 8.293			

จากตารางที่ 21 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.814 ถึง 0.927 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 9.122 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 8.293 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การทำงานเป็นทีม”

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	89	การได้รับคำตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ	0.940
2	49	มีการจัดกิจกรรมนันทนาการสำหรับบุคลากร	0.917
3	19	ได้รับผลประโยชน์และสวัสดิการที่มีความเหมาะสม	0.911
4	43	การปฏิบัติงานเพื่อการขอเลื่อนวิทยฐานะ	0.905
5	44	จัดงบประมาณเพียงพอกับการดำเนินงาน	0.885
6	32	การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	0.883
7	31	บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม	0.876

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 5 (ต่อ)

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
8	20	การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมาะสมและจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	0.863
9	55	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน	0.858
10	23	การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ	0.825
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 8.281			
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 7.528			

จากตารางที่ 22 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.825 ถึง 0.940 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 8.281 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 7.528 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การได้รับคำตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ และได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจูงใจ”

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ข้อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	11	การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	0.938
2	56	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด	0.917
3	73	การนิเทศ แนะนำการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	0.911
4	54	การพัฒนาบุคคลตามศักยภาพ	0.899
5	91	การนิเทศการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	0.899
6	71	การสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อการพัฒนางานหน้าที่	0.877
7	103	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	0.834
8	57	การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ	0.810
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 6.984			
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 6.350			

จากตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.810 ถึง 0.938 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue)

เท่ากับ 6.984 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of varien) เท่ากับ 6.350 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาบุคลากร”

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 7

ที่	ชื่อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	15	การปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ	.940
2	90	การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี	.922
3	22	มีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	.911
4	66	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ	.905
5	88	จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	.902
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 4.506			
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.096			

จากตารางที่ 24 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.902 ถึง 0.940 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 4.506 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.096 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ทัศนคติ”

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 8

ที่	ชื่อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	79	มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์	0.821
2	82	มีเจ้าหน้าที่ธุรการทำงานเอกสารเพื่อให้ครูมีเวลาปฏิบัติหน้าที่การสอนได้มากขึ้น	0.790
3	46	การประเมินตนเองตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.774

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 8 (ต่อ)

ที่	ชื่อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
4	80	มีการสื่อสารที่สร้างเสริมขวัญกำลังใจให้กันและกันในหมู่เพื่อนครู	0.771
5	96	มีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน	0.717
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 3.460			
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 3.145			

จากตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบที่ 8 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.717 ถึง 0.821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 3.406 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 3.145 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ มีมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสื่อสาร”

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 9

ที่	ชื่อ	ตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	น้ำหนัก
			ตัวประกอบ
1	37	การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการดำเนินงานในหน้าที่	0.672
2	74	การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ	0.602
3	28	การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา	0.536
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 2.108			
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 1.916			

จากตารางที่ 26 พบว่าองค์ประกอบที่ 9 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.536 ถึง 0.672 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (enginevalue) เท่ากับ 2.108 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variene) เท่ากับ 1.916 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการดำเนินงานในหน้าที่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา ได้กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การตัดสินใจ”

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา		ร้อยละ ของความแปรปรวนสะสม
ที่	ชื่อองค์ประกอบ	
1	วัฒนธรรมองค์กร	17.798
2	ภาวะผู้นำ	31.355
3	ค่านิยม	39.921
4	การทำงานเป็นทีม	48.214
5	การจูงใจ	55.742
6	การพัฒนาบุคลากร	62.091
7	ทัศนคติ	66.188
8	การสื่อสาร	69.333
9	การตัดสินใจ	71.249

จากตาราง ที่ 27 องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบภาวะผู้นำ องค์ประกอบค่านิยม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบการจูงใจ องค์ประกอบทัศนคติ องค์ประกอบการสื่อสาร และองค์ประกอบการตัดสินใจ ค่าความแปรปรวนสะสมที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 71.249

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษามีลักษณะเป็น พหุองค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 10





ภาพที่ 10 พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบขั้นตอน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 “เพื่อทราบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” และคำถามการวิจัย ข้อที่ 4 “การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาหรือไม่” และสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4 “การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) โดยวิเคราะห์ในภาพรวมและวิเคราะห์เป็นรายองค์ประกอบ ตามลำดับดังนี้

3.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการควบคุมภายใน โดยภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการควบคุมภายใน โดยภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_{tot}	Y_{tot}
X_1	1	.267**	.197**	.265**	.261**	.651**	.688**
X_2		1	.214**	.262**	.586**	.594**	.521**
X_3			1	.120*	.241**	.571**	.515*
X_4				1	.283**	.622**	.524**
X_5					1	.729**	.578**
X_{tot}						1	.889**
Y_{tot}							1

* หมายถึง การมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

** หมายถึง การมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรการควบคุมภายใน โดยภาพรวม (X_{tot}) และรายด้าน ($X_1 - X_5$) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.120 – 0.729 ทุกคู่มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง X_3 และ X_4 ที่มี นัยสำคัญที่ระดับ .05

และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการควบคุมภายในรายด้าน ($X_1 - X_{tot}$) การ ควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) กับตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาโดย ภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ระหว่าง 0.120 – 0.889 โดยตัวแปรการควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot}) กับตัวแปร พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ .889

ตัวแปรสภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) กับตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.688

ตัวแปรการประเมินความเสี่ยง (X_2) กับตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.521

ตัวแปรกิจกรรมการควบคุม (X_3) กับตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.515

ตัวแปร ข้อมูลและสารสนเทศ (X_4) ตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.524

ตัวแปรการติดตามและประเมินผล (X_5) ตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.578

ตัวแปรการติดตามและประเมินผล (X_{tot}) ตัวแปรพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.889

3.4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) โดยวิเคราะห์ในภาพรวมและวิเคราะห์เป็นรายองค์ประกอบ ตามแนวคิดของ กัลยา วานิชย์บัญชา⁸ และ Keith⁹ ดังตารางที่ 29 - 38



⁸ กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, การใช้ SPSS for Windows ใน การวิเคราะห์ข้อมูล (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2558), 334.

⁹ Timothy Z. Keith, Multiple regression and beyond: an introduction to multiple regression and structural equation modeling .2 nd ed. (New York: Rout ledge, 2015), 26.

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	27.964	2	13.982	575.122	.000
Residual	6.491	267	.024		
Total	34.455	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.901
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.812
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.810
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.15592
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	.941	.095	.766	10.806	.000
การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot})	.667	.030	.766	33.196	.000
สภาพแวดล้อมการควบคุม (X_1)	.095	.018	.189	5.390	.000

จากตารางที่ 29 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ เรียงลำดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.901 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.812 หมายความว่า การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และสภาพแวดล้อมการควบคุม (X_1) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ ร้อยละ 81.20 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.810 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.15592 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และ สภาพแวดล้อมการควบคุม (X_1) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .00 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.941 + 0.667(X_{tot}) + 0.095(X_1)$$

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	103.625	2	51.813	802.947	.000
Residual	17.229	267	.065		
Total	120.854	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)	เท่ากับ	0.926
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)	เท่ากับ	0.857
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2)	เท่ากับ	0.856
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	เท่ากับ	0.25402
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย		

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	.142	.156		.912	.362
สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1)	.819	.029	.869	28.542	.000
การควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot})	.136	.050	.084	2.77	.006

จากตารางที่ 30 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และการควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร (Y_1) เท่ากับ 0.926 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.857 หมายความว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และการควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot}) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ได้ ร้อยละ 85.70 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.856 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.25402 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และการควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร (Y_1) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.142 + 0.819 (X_1) + .136 (X_{tot})$$

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำ (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	113.456	1	113.456	11204.987	.000
Residual	2.714	268	.010		
Total	116.170	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .988
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .977
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .977
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .10063
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	.142	.038		3.736	.000
การประเมินความเสี่ยง (X_2)	.960	.009	.988	105.854	.000

จากตารางที่ 31 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การประเมินความเสี่ยง (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ (Y_2) เท่ากับ 0.988 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.977 หมายความว่า การประเมินความเสี่ยง (X_2) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ได้ ร้อยละ 97.70 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.977 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.10063 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า การประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำ (Y_2) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.142 + 0.960 (X_2)$$

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรการ
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบค่านิยม (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	138.466	2	69.233	9836.743	.000
Residual	1.879	267	.007		
Total	140.346	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .993
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .987
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .987
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .08389
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	.164	.040		4.070	.000
กิจกรรมการควบคุมภายใน (X_3)	1.045	.008	.997	137.476	.000
การประเมินความเสี่ยง (X_2)	-.108	.008	-.016	-2.272	.024

จากตารางที่ 32 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ กิจกรรมการควบคุมภายใน (X_3) และ การประเมินความเสี่ยง (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรการในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบค่านิยม (Y_3) เท่ากับ 0.993 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.986 หมายความว่า กิจกรรมควบคุมภายใน (X_3) และ การประเมินความเสี่ยง (X_2) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรการในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบค่านิยมได้ ร้อยละ 98.60 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.986 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.08008 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า กิจกรรมการควบคุมภายใน (X_3) และการติดตามประเมินผล (X_5) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรการในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบค่านิยม (Y_3) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 เขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.164 + 1.045(X_3) - 0.108(X_2)$$

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
โรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	127.136	1	127.136	24847.36	.000
Residual	1.317	268	.005		
Total	128.507	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .994
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .987
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .987
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .07845
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	.057	.028		2.046	.042
สารสนเทศและการสื่อสาร (X_4)	.982	.007	.994	143.306	.000

จากตารางที่ 33 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ข้อมูลสารสนเทศ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Y_4) เท่ากับ 0.994 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.987 หมายความว่าข้อมูลสารสนเทศ (X_4) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 98.70 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.9879 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.07845 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า สารสนเทศและการสื่อสาร (X_4) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Y_4) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.057 + 0.982 (X_4)$$

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการจูงใจ (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	113.040	2	56.520	1817.329	.000
Residual	8.304	267	.031		
Total	121.343	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .965
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .932
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .931
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .17653
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	0.222	.090		2.462	.014
การติดตามและประเมินผล (X_5)	1.604	.027	1.190	60.253	.000
การประเมินความเสี่ยง (X_2)	-0.659	.020	-0.664	-33.611	.000

จากตารางที่ 34 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การติดตามและประเมินผล (X_5) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการจูงใจ (Y_5) เท่ากับ 0.965 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.932 หมายความว่า การติดตามและประเมินผล (X_5) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 93.20 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.931 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.17653 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า การติดตามและประเมินผล (X_5) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการจูงใจ (Y_5) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = 0.222 + 1.604(X_5) - 0.659(X_2)$$

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	4.832	1	4.832	10.456	.001
Residual	123.864	268	.462		
Total	128.697	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .194
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .038
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .034
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .67984
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	3.133	.265		12.237	.000
การประเมินความเสี่ยง (X_2)	.198	.061	.194	3.234	.001

จากตารางที่ 35 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การประเมินความเสี่ยง(X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร (Y_6) เท่ากับ 0.194 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.038 หมายความว่า การประเมินความเสี่ยง(X_2) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 03.80 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.034 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.67984 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่าการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร (Y_6) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 3.133 + 0.198 (X_2)$$

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบทัศนคติ (Y_7)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	12.645	1	12.645	34.375	.000
Residual	98.585	268	.368		
Total	111.230	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .337
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .114
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .110
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .60651
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	2.712	.229		11.846	.000
กิจกรรมการควบคุม (X_3)	.315	.054	.337	5.863	.000

จากตารางที่ 36 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ กิจกรรมการควบคุม (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบทัศนคติ (Y_7) เท่ากับ 0.337 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.114 หมายความว่า กิจกรรมการควบคุม (X_3) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 11.40 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.207 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.50114 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่า กิจกรรมการควบคุม (X_3) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบทัศนคติ (Y_7) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_7 = 2.712 + .315 (X_3)$$

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการสื่อสาร (Y_8)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	9.312	2	4.656	13.137	.000
Residual	94.630	267	.354		
Total	103.942	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .299
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .090
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .083
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .59533
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	2.276	.363		6.272	.000
การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot})	.283	.110	.187	2.582	.010
การประเมินความเสี่ยง (X_2)	.135	.067	.147	2.028	.044

จากตารางที่ 37 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการสื่อสาร (Y_8) เท่ากับ 0.299 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.090 หมายความว่า กิจกรรมการควบคุม (X_3) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 09.00 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.083 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.59533 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่าการควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการสื่อสาร (Y_8) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_8 = 2.276 + 0.283 (X_{tot}) + 0.135 (X_2)$$

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กร
ในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการตัดสินใจ (Y_9)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean square	F	Sig
Regression	38.537	2	19.286	110.089	.000
Residual	46.732	267	.175		
Total	85.268	269			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .672
 ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .452
 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ .448
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ .41836
 ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ประกอบด้วย

ตัวแปรพยากรณ์	unstandardized coefficients		standardized coefficients	t	Sig
	β	std.error	beta		
ค่าคงที่ (constant)	1.269	.197		6.442	.000
สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1)	.482	.037	.609	13.171	.000
กิจกรรมการควบคุม (X_3)	.155	.038	.190	4.110	.000

จากตารางที่ 38 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และกิจกรรมการควบคุม (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ในการทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการตัดสินใจ (Y_9) เท่ากับ 0.672 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.452 หมายความว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และกิจกรรมการควบคุม (X_3) สามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ ร้อยละ 45.20 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R^2) เท่ากับ 0.448 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.41836 จากข้อมูลที่ปรากฏ แสดงว่าสภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และกิจกรรมการควบคุม (X_3) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการตัดสินใจ (Y_9) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_9 = 1.269 + 0.482 (X_1) + 0.155 (X_3)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม คือ การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และสภาพแวดล้อมการควบคุม (X_1) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.941 + 0.667(X_{tot}) + 0.095(X_1)$$

2. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และการควบคุมภายในโดยรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร (Y_1) ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.142 + 0.819(X_1) + .136(X_{tot})$$

3. การประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำ (Y_2) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.142 + 0.960(X_2)$$

4. กิจกรรมการควบคุมภายใน (X_3) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบค่านิยม (Y_3) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 เขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.164 + 1.045(X_3) - 0.018(X_2)$$

5. สารสนเทศและการสื่อสาร (X_4) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (Y_4) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.057 + 0.982(X_4)$$

6. การติดตามและประเมินผล (X_5) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการจูงใจ (Y_5) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = 0.222 + 1.604(X_5) - 0.659(X_2)$$

7. การประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร (Y_6) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 3.133 + .198(X_2)$$

8. กิจกรรมการควบคุม (X_3) การติดตาม ประเมินผล (X_5) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบทัศนคติ (Y_7) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_7 = 2.712 + .315(X_3)$$

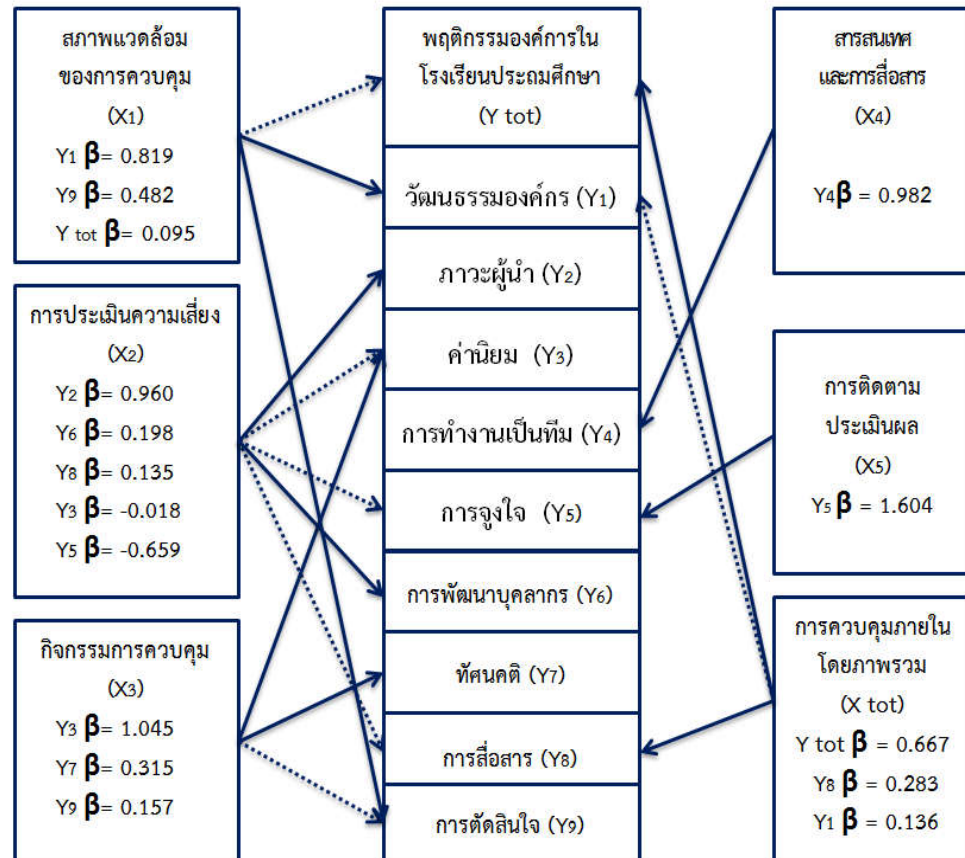
9. การควบคุมภายในโดยภาพรวม (X_{tot}) และการประเมินความเสี่ยง (X_2) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการสื่อสาร (Y_8) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_8 = 2.276 + 0.283(X_{tot}) + 0.135(X_2)$$

10. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (X_1) และกิจกรรมการควบคุม (X_3) ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบการตัดสินใจ (Y_9) ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_9 = 1.269 + 0.482(X_1) + 0.155(X_3)$$

สรุปการวิเคราะห์การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ตามแผนภูมิที่ 5



→ หมายถึง ทิศทางของตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลไปยังตัวแปรอื่น
 ซึ่งอยู่ลำดับแรกในสมการ
 หมายถึง ทิศทางของตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลไปยังตัวแปรอื่น
 ซึ่งอยู่ลำดับรองในสมการ
β หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

แผนภูมิที่ 5 การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 5 แสดงให้เห็นว่า การควบคุมภายในโดยภาพรวม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม ($\beta = 0.667$) ส่งผลต่อองค์ประกอบการสื่อสาร ($\beta = 0.283$) และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.136$) จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ องค์ประกอบของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อองค์ประกอบพฤติกรรมองค์การต่าง ๆ มีดังนี้

การควบคุมภายในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.819$) องค์ประกอบการตัดสินใจ
($\beta = 0.482$) และพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม($\beta = 0.095$) และ

การควบคุมภายในองค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การใน
โรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ ($\beta = 0.960$) องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร
($\beta = 0.198$) องค์ประกอบการสื่อสาร($\beta = 0.135$) องค์ประกอบการค่านิยม ($\beta = -0.018$) และ
องค์ประกอบการจูงใจ ($\beta = -0.695$)

การควบคุมภายในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การใน
โรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบค่านิยม ($\beta = 1.045$) องค์ประกอบทัศนคติ ($\beta = 0.315$) และ
องค์ประกอบการตัดสินใจ ($\beta = 0.155$)

การควบคุมภายในองค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ
ในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.982$)

และการควบคุมภายในองค์ประกอบการติดตามและประเมินผล ส่งผลต่อพฤติกรรม
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการจูงใจ ($\beta = 1.604$)



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อทราบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบองค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือ และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรในการศึกษาวิจัยได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 โรงเรียน ใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) แบบแบ่งกลุ่ม (satisfied sampling) ตามจำนวน 4 ภูมิภาค ในแต่ละภูมิภาคกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 25 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดจำนวนโรงเรียนตามอัตราส่วน ได้รายชื่อโรงเรียนโดยการสุ่มแบบเป็นระบบ (systematic random sampling) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู รวมจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินงานวิจัย เรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา” สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมากกว่าหรือเท่ากับปานกลาง” โดยเรียงตามลำดับรายองค์ประกอบ ได้ดังนี้ กิจกรรมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล สภาพแวดล้อมการควบคุม และสารสนเทศและการสื่อสาร

และค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ทุกรายการ ได้แก่ 1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.09 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ทหารด้วยองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 1.014 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 2 และ 3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.041 ซึ่งไม่เกิน 0.05 4) ค่า ECVI (Expected Cross – Validation Index) เท่ากับ 5.40 ซึ่งน้อยกว่า ECVI Saturated Model ที่มีค่า 7.70 และ ECVI for Independent Model ที่มีค่า 96.8 และ 5) ค่า Model AIC (Akaike’s information criterion) เท่ากับ 1453.41 ซึ่งน้อยกว่า Saturated AIC ที่มีค่า 2070.00 และ Independent AIC ที่มีค่า 26248.63 6) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ประกอบด้วยค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.90 ซึ่งมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.90 ซึ่งมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และค่าดัชนี PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) เท่ากับ 0.58 ซึ่งมากกว่า 0.50 7) ค่า CN (Critical N) ดัชนีแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเท่ากับ 260.38 ซึ่งมากกว่า 200 8) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน ประกอบด้วยค่าRMR (Root Mean Square Residual) เท่ากับ 0.047 ซึ่งต่ำกว่า 0.50 และค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) เท่ากับ 0.043 ซึ่งต่ำกว่า 0.50 9) ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative fit Index) ประกอบด้วย ค่า NFI (Norm Fit Index) เท่ากับ 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.90 และค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) เท่ากับ 0.97 ที่มากกว่า 0.90 และ ค่า PNFI (Parsimony Normed Fit Index) เท่ากับ 0.65 ที่มีค่ามากกว่า 0.50 และ ค่า CFI (Comparative Fit Index) เท่ากับ 1.00 ซึ่งมากกว่า 0.90 ค่าดัชนีผ่านเกณฑ์ทุกรายการ จึงสรุปได้ว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “องค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์”

2. องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “องค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ”

องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ มีดังนี้

2.1 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 27 ตัวแปร ประกอบด้วย

1) การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน 2) การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ 3) การปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด 4) การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน 5) การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร 6) การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นเบื้องต้น 7) การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน 8) มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน 9) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน 10) มุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นลำดับแรก 11) มีการเสนอของบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากรายการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม) 12) การปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลงาน 13) การมีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่ง หน้าที่การงาน 14) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีภาระค่าใช้จ่ายในงานสังคมและชุมชน 15) มีการจัดวางแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ 16) ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 17) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม 18) การจัดวางบุคลากรในการทำงาน มีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 19) การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ 20) การปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน 21) การรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน 22) ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน 23) ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกลด้วยเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ 24) การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน 25) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน 26) บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 27) มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน

2.2 องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วยตัวแปร 19 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 2) การจัดสรรทรัพยากรที่มีคุณภาพสำหรับให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ 3) การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานมีความเหมาะสม 4) การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน 5) ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศแนะนำเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู 6) มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านเนื้อหาท้องถิ่นแก่นักเรียน 7) ฝ่ายบริหารของ

โรงเรียนนำ ข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจ 8) ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ยุติธรรม 9) มีการจัดอัตรากำลังครูที่เหมาะสมกับภาระงานสอน 10) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น แบบอย่างที่ดี 11) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ 12) ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำข้อควรพัฒนาแก่ครูเป็นการเฉพาะตัว 13) มีระบบการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุที่เคร่งครัด 14) มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายดูแลบำรุงรักษา อาคาร สถานที่ 15) การกำหนดฝ่ายงาน และการระบุมความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ในโครงสร้างการบริหารของ โรงเรียน 16) มีการจัดหาทรัพยากรบุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะด้าน 17) มี การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐ 18) การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และ 19) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ สำหรับการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2.3 องค์ประกอบที่ 3 ค่านิยม (values) ประกอบด้วย 12 ตัวแปร ได้แก่ 1) การ ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด 2) การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา 3) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน 4) การพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ ที่รับผิดชอบ 5) การรักษาสีทธิประโยชน์ของตนเอง 6) การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่น 7) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม 8) มีวัฒนธรรมการเริ่มงานและเลิกปฏิบัติงานตามเวลา อย่างเคร่งครัด 9) มีการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาตนเองและ พัฒนางานในความรับผิดชอบ 10) การแต่งกายเหมาะสมกับวิชาชีพ 11) การทำงานด้วยความมุ่งมั่น จนบรรลุผลสำเร็จ 12) การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน

2.4 องค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม (teamwork) ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่ 1) การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) บุคลากรมีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน 3) การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ 4) การให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วม ปฏิบัติงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีแนวคิดไปในทางเดียวกันในการพัฒนางานไปในทาง เดียวกัน 6) มีกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยเมื่อมีบุคลากรที่ประสบกับ ความทุกข์ ความกังวลใจ 7) บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 8) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 9) การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ 10) สมาชิกในทีมมี ส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม 11) มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.5 องค์ประกอบที่ 5 การจูงใจ (motivation) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ได้แก่ 1) การได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ 2) มีการจัดกิจกรรม นันทนาการสำหรับบุคลากร 3) ได้รับผลประโยชน์และสวัสดิการที่ความเหมาะสม 4) มีการปฏิบัติงาน เพื่อการขอเลื่อนวิทยฐานะ 4) จัดงบประมาณเพียงพอกับการดำเนินงาน 5) จัดงบประมาณเพียงพอ กับการดำเนินงาน 6) การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความเหมาะสม 7) บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม

และสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม 8) การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เหมาะสม และจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 9) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานและ 10) อัตราเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ

2.6 องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาบุคลากร (personal development) ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผล การปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด 3) การนิเทศ แนะนำการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย 4) การพัฒนาบุคคลตาม ศักยภาพ 5) การนิเทศการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ 6) การสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอ แนวคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อการพัฒนางานหน้าที่ 7) มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ และ 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ

2.7 องค์ประกอบที่ 7 ทศคติ (attitude) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การ ปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ 2) การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี 3) มีความ ภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย 4) การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ และ 5) การ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.8 องค์ประกอบที่ 8 การสื่อสาร (communication) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ 2) มีเจ้าหน้าที่ธุรการ ทำงานเอกสารเพื่อให้ครูมีเวลาปฏิบัติหน้าที่การสอนได้มากขึ้น 3) การประเมินตนเองตามมาตรฐาน การปฏิบัติงาน 4) มีการสื่อสารที่สร้างเสริมขวัญกำลังใจให้กันและกันในหมู่เพื่อนครู และ 5) มีการ ติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน

2.9 องค์ประกอบที่ 9 การตัดสินใจ (decision making) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการดำเนินงานในหน้าที่ 2) การรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ และ 3) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ประกอบการพิจารณา

3. การควบคุมภายในโดยภาพรวม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม ส่งผลต่อองค์ประกอบการสื่อสาร และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “การควบคุมภายในส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา” โดยที่

การควบคุมภายในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรม องค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร การตัดสินใจ และพฤติกรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม

การควบคุมภายในองค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การใน
โรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร ค่านิยม และการจูงใจ

การควบคุมภายในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การใน
โรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบค่านิยม ทักษะ และ การตัดสินใจ

การควบคุมภายในองค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรม
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

การควบคุมภายในองค์ประกอบการติดตามและประเมินผล ส่งผลต่อพฤติกรรม
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบการจูงใจ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาเรื่องการควบคุมภายในที่ส่งผล
ต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการ
วิจัย ได้ดังนี้

1. การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา มีการดำเนินการ อยู่ในระดับมากทั้งใน
ภาพรวมและรายองค์ประกอบ ตามลำดับ ดังนี้ องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม องค์ประกอบการ
ประเมินความเสี่ยง องค์ประกอบการติดตามและประเมินผล องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม
และ องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ
การศึกษาวิจัยของกิตติพงษ์ แสนพงษ์ ที่พบว่า การควบคุมภายใน ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยภาพ
รวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในทางเดียวกันกับงานวิจัยของ โสวรรณี แผล่งหล้า ที่ศึกษาวิจัยพบว่า
สภาพการปฏิบัติงานการควบคุมภายในโรงเรียนโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน 5 องค์ประกอบ อยู่ระดับ
มาก โดยองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุมนั้นมีการกำหนดให้มีนโยบาย และมีระเบียบปฏิบัติที่
เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วสันต์ชัย กาก
แก้ว ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ได้นำเสนอ ผลการศึกษาว่าสภาพการปฏิบัติงานการควบคุมภายในโรงเรียน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับพัชราภรณ์ เขียววัฒนา ที่ทำการศึกษาวิจัยพบว่า และ การ
ปฏิบัติการควบคุมภายในของสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยรับตรวจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึง
ธีรวิมล พันธุ์เวียง ธนา สุวรรณิเชติ จิราพร กรกชงาม และปาริชาติ อุ่นเรือน ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการ
ดำเนินงานควบคุมภายใน และพบว่าระดับการปฏิบัติการดำเนินงานควบคุมภายในในสถานศึกษา อยู่ในระดับ
มาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนด
ระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ขึ้นสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ใช้เป็นแนวทาง
ดำเนินงานการควบคุมภายใน ในลักษณะเป็นกระบวนการปฏิบัติงานในงานปกติ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่าง

สมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในองค์ประกอบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการดำเนินงาน ในประเด็นดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจในอีกมุมมองหนึ่งว่าจากการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นหน่วยรับตรวจ ตามระเบียบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 จนถึงปัจจุบัน และมีการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรดำเนินงานตามระเบียบการปฏิบัติและรวมถึงการที่โรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยรับตรวจตามระเบียบดังกล่าว โดยมีการดำเนินการจัดรูปแบบการดำเนินงาน และบทบาทที่เหมาะสมกับภารกิจของงานการควบคุมภายใน เช่นการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ โดยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา ที่มีผลทำให้ครูมีความเข้าใจในการปฏิบัติการควบคุมภายในมากขึ้น ตามผลการศึกษาวิจัยของปรางทอง ตรีพงษ์ ที่ศึกษาวิจัยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา แต่ข้อมูลแสดงระดับการควบคุมภายในก็ยังคงพบว่าอยู่ในระดับมาก ในประเด็นนี้หากพิจารณาจากช่วงระยะเวลาการดำเนินงานที่ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน นั้น ข้อมูลของการปฏิบัติการดำเนินการควบคุมภายใน ควรที่จะปรากฏอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ถ้าเมื่อพิจารณาบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาแล้ว อาจเป็นเพราะสาเหตุที่ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นครูที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นภารกิจหลักเป็นเบื้องต้นการดำเนินการควบคุมภายในที่มีข้อปลีกย่อยต่างจากภาระงานจึงกลายเป็นเรื่องรองลงไป ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารที่เป็นผู้ดำเนินการควบคุมภายในในระดับนโยบายตามที่

และองค์ประกอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการควบคุมภายในในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสอดคล้อง เป็นไปในทางเดียวกับองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในระเบียบสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 สอดคล้องกับแนวคิดของ โคโซ (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ที่ว่า องค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง 5 ประการ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม องค์ประกอบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และสอดคล้องกับแนวคิดของจันทนา สาขากร และนิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชรที่ว่า การดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน นั้น เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานภาครัฐต้องนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ ซึ่งได้แก่ การวางแผนการดำเนินการ และการติดตามผล และที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการควบคุมภายในที่โรงเรียนดำเนินการนั้นเกิดขึ้นจากบุคลากรในหน่วยงานได้ดำเนินงานตามบทบาทที่วางไว้โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้วางแนวทางสำหรับสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยรับตรวจได้ปฏิบัติ และอาจเป็นเพราะ

ผู้บริหารและบุคลากรมีการวางแผนการปรับปรุงระบบควบคุมภายใน จากผลการประเมินการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี และมีวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กร มีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ผู้มีอำนาจสั่งการ บังคับบัญชา มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานจะต้องดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด ประกอบกับมีผลงานวิจัยของตีใหม่ อินทร์พานิช ที่ดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานควบคุมภายในของโรงเรียน รวมถึงผลการศึกษาของชีย่าง เซ็ง (Chih-Yang Tseng) ที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่าบริษัทที่การควบคุมภายในที่อ่อนแอ จะพบว่ามีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การดำเนินการควบคุมภายในให้มีความเข้มแข็งก็อาจมีแนวโน้มที่จะสามารถทำให้กำจัดจุดอ่อนของการปฏิบัติตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องได้ เช่นเดียวกันกับขมาภรณ์ ศรีสุข อาริรัตน์ รอบคอบ และอัจฉรา นิยมมาภา ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา รวมถึงผลการศึกษาของ ไฮด์ (Hyde) ที่พบว่าผู้ตรวจสอบการควบคุมภายใน จะรายงานจุดอ่อนที่สำคัญของการเงินในการควบคุมภายในมากกว่าการรายงานจุดอ่อนที่สำคัญในการปฏิบัติตามระเบียบ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษานำผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในดังกล่าว ไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานควบคุมภายใน จึงมีผลทำให้โรงเรียน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายในที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดขึ้น

3. ผลการศึกษาเพื่อทราบองค์ประกอบ พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ มีจำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) ค่านิยม 4) การทำงานเป็นทีม 5) การจงใจ 6) การพัฒนาบุคลากร 7) ทักษะคน 8) การสื่อสาร และ 9) การตัดสินใจ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่นักการศึกษา และนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวไว้โดยทั่วไปว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของเอกบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งในระดับบุคคลนั้น ส่วนใหญ่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อาทิ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะคน และความพอใจในงาน รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับการจงใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อให้การบริหารบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนระดับกลุ่มมักจะกล่าวถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม โดยระดับองค์การมักจะกล่าวถึงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาองค์การ เช่น ทาคูร์ (Thakur) ได้ศึกษาพฤติกรรมองค์การในวิทยาลัยการศึกษา(เตรียมครูในระดับมัธยมศึกษา) ของรัฐมหาราชา ประเทศอินเดีย ในส่วนของทักษะคน บรรยากาศในการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ ค่านิยม แรงจูงใจ ทีมงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร สำหรับในองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรนั้นสอดคล้องกับ

แนวคิดของพิภพ วังเงินที่กล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การมีเป้าหมายเพื่อช่วยอธิบาย ทำนาย และควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งพฤติกรรมมนุษย์มาจากพฤติกรรมศาสตร์สาขาต่าง ๆ กัน โดย โรบ บินส์ (Robbins) ได้นำเสนอไว้ในส่วน สาขาจิตวิทยา เช่น การเรียนรู้ การจูงใจ บุคลิกภาพ การตัดสินใจของบุคคล สาขาสังคมวิทยา เช่น การทำงานเป็นทีม สาขาจิตวิทยาสังคม เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจกลุ่ม สาขามนุษยวิทยา เช่น วัฒนธรรมองค์การ โดยที่ พิบูล ทีปะปานเห็นว่า ภาวะผู้นำ อยู่ในส่วนของ สาขาจิตวิทยาด้วย

ในส่วนผลการศึกษาที่พบว่า “วัฒนธรรมองค์การ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของนิติพล ภูตะโชติที่เห็นว่าในแต่ละองค์การจะมีรูปแบบการกระทำและวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นของตนเอง และในแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และสอดคล้องกับ มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ที่เห็นว่าองค์การต้องมีชุดของค่านิยมร่วม ที่สมาชิกสามารถเข้าใจได้ว่าการปฏิบัติใดเป็นที่ยอมรับหรือการปฏิบัติใดไม่เป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในแต่ละองค์กรนั้นมีลักษณะเป็นศูนย์รวมของบุคคลที่มีที่มาอย่างหลากหลาย แต่ละคนก็จะมีความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป การทำงานร่วมกับคณะบุคคลจึงจำเป็นต้องให้บุคคล ต่าง ๆ ทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยว และเป็นทิศทางให้คนในองค์กรเดินไปในทางเดียวกันได้ ตามที่วิลเลียม เดอ ลา ครูซ (William De La Cruz) ที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์การจัดการเป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลขององค์การที่ดีกว่าตัวบ่งชี้อื่น วัฒนธรรมในองค์กรจึงจัดเป็นปัจจัยสำคัญ สำคัญในการกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กร โดย วัฒนธรรมองค์การจะช่วยปรับแนวคิดของบุคคลให้มีแนวโน้มในการตัดสินใจตัดสินใจไปในทางเดียวกัน ดังที่พีรยา ภูศรี ที่ได้แสดงความเห็นไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งประเด็นนี้ จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones) เห็นว่าองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประเพณี ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมของบุคลากรในองค์กร โดยพิบูล ทีปะปาน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ถึงแม้ว่าบุคคลในองค์กรจะมีพื้นฐานภูมิหลังต่างกัน แต่ก็มีแนวโน้มที่จะบอกบรรยายวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับนักการศึกษาที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ อาทิ พิภพ วังเงิน วันชัย มีชาติ พิบูล ทีปะปาน สมยศ นาวิการ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ณีฐพัณธ์ เขจรนนท์ วิเชียร วิทยอุดม ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ ภาวินี เพชรสว่าง สุพานี สฤกษ์วานิช รัตติการณ จงวิศาล รังสรรค์ ประเสริฐศรี กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron)

روبินส์ และจืด (Robbins and Judge) จอห์น (Johns) แลชลี และ ลี รอส (Lashley and Lee-Ross) ดูบรินส์ (Drubins) เนลสัน(Nelson) ชามพุก์ (champaux) บูเลเยส์ และคณะ (Buelens and other) ไนท์ และ วิลมอทท์ (Knight and Willmott) แมคเชน และ วอน กลินาว (McShane and Von Glinow) สโลคัม และ เฮลรีเจล (Slocum and Hellriegel) มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ควิก (Quick) เชอเมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and others)

ผลการศึกษาที่พบว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของรัตติกรณ จงวิศาลที่ว่า ในการทำงานบุคคลจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่หลายประการ และการที่จะทำให้งานในหน้าที่สำเร็จสมบูรณ์และบรรลุผลตามเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามกฎหมายคือบุคคลที่มีภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้มีความสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ อันจะทำให้เกิดความพยายามสูงขึ้นสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ แนวคิดของ สโลคัม และเฮลรีเจล (Slocum and Hellriegel) ที่มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นการประสพผลสำเร็จผ่านการดำเนินงานของผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้นำปรากฏตัว ณ ที่แห่งนั้น ซึ่งประเด็นนี้เป็นอุดมคติของการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้นการศึกษาถึงภาวะผู้นำอย่างถ่องแท้ที่ให้ความสำคัญกับคนทำงาน แล้วนำไปปฏิบัติจะช่วยให้องค์การนั้น สามารถประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ สุพาณี สฤกษ์วานิช ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษณ์ศรี ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานในสถานศึกษา ตามที่มีผลการศึกษาวิจัยของ ธีรดา สีสวงษ์ชัย ที่ศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมาก ผลความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของครูจะอยู่ระดับมากด้วย และลัดดา ผลวัฒน์นะ มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารคน บริหารงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก และภายในสถานศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษา และ เจษฎาภรณ์ นันดิลก ศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากบุคคลในองค์การมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์การ ที่จำเป็นต้องมีบุคคลปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดการ อำนาจการ กำกับ ดูแล ติดตามงานในภาพรวมเพื่อให้งานเป็นไปตามกระบวนการหรือแผนงานที่วางไว้

ผลการศึกษาที่พบว่า “ค่านิยม” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียน ประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของธรวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ ที่เห็นว่าค่านิยมมีความสำคัญ ต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์การเพราะค่านิยมเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจ ทักษะคิด การรับรู้ และการเคลื่อนไหวในองค์การ เช่นเดียวกันกับความเห็นของวิเชียร วิทย์อุดมที่ว่า ค่านิยมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์การด้วยเหตุผล 2 ประการ คือค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและการจูงใจ รวมถึงเชอเมอร์ธอน และคณะ (Schermerhon and others) ที่กล่าวไว้ว่า ค่านิยมเป็นแหล่งที่มาของการแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม การศึกษาค่านิยมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม และมีงานวิจัยของธรวรรธรัตน์ ดังนิกกรที่พบว่าค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในทางบวก และฐิตินันท์ นาคี ศึกษาวิจัยพบว่าค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะค่านิยมเป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม โดยพฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปถ้าค่านิยมที่ยึดถือไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารขององค์การ

ผลการศึกษาที่พบว่า “การทำงานเป็นทีม” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของธรวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ ที่ว่าการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ และโรบบินส์ (Robbins) ที่มีความเห็นว่าการทำงานในองค์การต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นวิธีการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ดีและที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์การมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น และอวน เจ ลินน์ แควก (Eun J. Lynn Kwak) ที่ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของทีมในลักษณะต่าง ๆ กับความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การประเมินประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม และการประเมินประสิทธิภาพของผู้จัดการ ผลการวิเคราะห์พบว่าทีมที่มีลักษณะปฏิสัมพันธ์กันและทีมที่มีลักษณะพึ่งพากัน สามารถทำนายความพึงพอใจของสมาชิกในทีมและการประเมินประสิทธิภาพของสมาชิกในทีม แต่ไม่ทำนายการประเมินประสิทธิภาพของผู้จัดการและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิชาติ ไตรธิเลน ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน และที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานในโรงเรียนนั้นดำเนินงานโดยบุคลากรที่ต้องใช้ทักษะ ประสบการณ์ และต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมจะเป็นแนวทาง ที่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างมีความยืดหยุ่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมเป็นวิถีทางแห่งประชาธิปไตย ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้โรงเรียนดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งการทำงานเป็นทีมจัดเป็นส่วนหนึ่งในหลักการมีส่วนร่วม ตามหลักการของธรรมาภิบาล

ผลการศึกษาที่พบว่า “การจูงใจ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของฌ็อง-ฌัก อีเลียต (Jean-Jacques Elias) ที่มีความคิดเห็นว่าปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งในระดับบุคคลและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนใช้ชีวิตที่แตกต่างจากในอดีต สังคมมีความซับซ้อนขึ้น เกี่ยวข้องกันมากขึ้น ทำให้การสั่งงานแบบชี้แจงเพียงอย่างเดียวหรือเรียกว่า การบริหารงานแบบเผด็จการ ไม่เพียงพอสำหรับที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ การศึกษา “การจูงใจ” จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิภาส ทองสุทธิ ที่เห็นว่าพฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับ การศึกษาสิ่งทีบุคคลกระทำในองค์การ การประเมินถึงผลลัพธ์จากพฤติกรรมนั้น ว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการดำเนินงานขององค์การ สิ่งสำคัญของพฤติกรรมองค์การนั้น เป็นการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือพนักงานเป็นหลัก ทำให้การศึกษาส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นไปที่ขอบเขตพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน การทำงาน ซึ่งประเด็นหลักในการศึกษาพฤติกรรมองค์การคือ การจูงใจ ซึ่งวรพงษ์ พันธุ์รัตน์ ศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้ได้รับประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การจูงใจเป็นการช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ การประเมินถึงผลลัพธ์จากพฤติกรรมนั้น ว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการดำเนินงานขององค์การ และเนื่องจากสิ่งสำคัญของพฤติกรรมองค์การนั้น เป็นการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือพนักงานเป็นหลัก ทำให้การศึกษาส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นไปที่ขอบเขตพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และการทำงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ และในกรณีที่มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนหนึ่งกล่าวถึงการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อภารกิจเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจของตน สิ่งกีดขวางที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ให้ครูโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่เสมอ กรณีนี้การจูงใจจะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูให้เป็นไปในทางบวก เช่น มุมมองของควมมีคุณค่าในตนเองของครู

ผลการศึกษาที่พบว่า “การพัฒนาบุคลากร” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่จัดเรื่องระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากเห็นความสำคัญว่าความสามารถของพนักงานไม่สามารถคงอยู่ได้ตลอดไปเหตุจากการเสื่อมลงของทักษะและความล้าสมัยขององค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จึงมีการจ่ายเงินเป็นจำนวนมากสำหรับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีโดยเป็นการพัฒนาในส่วน of หน้าที่ได้รับผิดชอบเพื่อความทันสมัยและสร้างเสริมทักษะให้มีประสิทธิภาพที่ดีอยู่เสมอ ทั้งนี้พนักงานทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการ และพิภพ วังเงิน

ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรโดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกับกระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิดา เกตุจรรยา ที่ศึกษาวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาส โดยที่มอนดี้และคณะ (Mondy and others) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มาจากการพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ ลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ต (Leonard and Hilgert) มีความเห็นไว้ว่า การตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์กรในฐานะทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ นั้น จะผลักดันให้บุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา และอาจเป็นผลมาจากกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งจัดโครงสร้างองค์กร ในองค์กรประกอบงานบริหารงานบุคคล ไว้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจทั้งหมด และกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นระเบียบ วินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ตลอดจนการได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผลการศึกษาที่พบว่า “ทัศนคติ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของวิภาส ทองสุทธิ ที่เห็นว่า การศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติจะช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อนหรือความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดี ทัศนคติที่ดีส่งผลต่องานในเชิงบวกและทัศนคติในเชิงลบก็จะส่งไม่ดีต่องาน จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทั้งในองค์ประกอบป้องกันและแก้ไขปัญหาสงคราม เซวาน์ซิลป์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ทัศนคติต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด และบรรทัดฐานของกลุ่มอ้างอิงกับความตั้งใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของครู พบว่า ทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจ และประทิน อุ่นถา ได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรไว้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปในองค์ประกอบงบประมาณ องค์ประกอบการวางแผนงาน องค์ประกอบความโปร่งใส ความซื่อสัตย์และองค์ประกอบมีส่วนร่วมของประชาชน และสมศักดิ์ วัฒนเกาศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบท่อทัศนคติการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานจะเป็นพนักงานในกลุ่มที่มีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติและได้รับความก้าวหน้าจากการ

ทำงานในปัจจุบัน มีความคิดในการเปลี่ยนหรือหางานใหม่อยู่ในระดับต่ำ และเอกพล บุญญะฤทธิ์ ศึกษาวิจัยพบว่า ทักษะคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรประกอบชื่อเสียงมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดี มากที่สุด และทัศนคติองค์กรประกอบความจงรักภักดี ประกอบด้วยความทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร รักษาผลประโยชน์ขององค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียน ประถมศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบุคลากรซึ่งมีที่มาอย่างหลากหลายทั้งในองค์กรประกอบภูมิหลัง การศึกษา ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ มุมมอง ความรู้สึก ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติต่อขององค์กรที่แตกต่างกัน ตามผลการศึกษาวิจัยของสุพรรณิ พรหมชัย ที่พบว่าทัศนคติในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา

ผลการศึกษาที่พบว่า “การสื่อสาร” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของสุภวรรณ พวงไกรสรที่เห็นว่าของการสื่อสารนั้นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ คือการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของบุคคลในองค์กร การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่จะทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน หน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งพนักงานแต่ละคนทำงานร่วมกันโดยอาศัยระบบการจัดอำนาจ ตามสายบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำตามกระบวนการสื่อสารในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีผลการวิจัยของวันทนา เวชการ ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ครูมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบการรับสาร องค์ประกอบการส่งสาร องค์ประกอบการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และองค์ประกอบการใช้สาร และพบว่าพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูในระดับค่อนข้างสูง รวมถึงผลการศึกษาวิจัยของสุภวรรณ พวงไกรสร ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มีความสัมพันธ์ทางบวก

ผลการศึกษาที่พบว่า “การตัดสินใจ” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดมที่ว่า การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำ และผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมอันสำคัญยิ่งที่ผู้นำและผู้บริหาร และเชอเมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn and others) ที่เห็นว่ากระบวนการตัดสินใจที่มีความถี่ถ้วน รอบคอบจะทำให้ผู้บริหารและสมาชิกสามารถช่วยให้ทีมตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานเนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือก

แนวทางที่จะดำเนินงานหรือจัดการเพื่อแก้ปัญหาหรือเลือกแนวทางเมื่อโอกาสมาถึง ดังนั้นการตัดสินใจจึงมีความสำคัญต่อองค์กร การศึกษาเรื่องการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามที่ ออสบอร์น (Osborne) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการจัดการ ความไว้วางใจ และรูปแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ในระหว่างที่องค์กรของกำลังอยู่ในภาวะเสี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่ภาครัฐกำหนดไว้ การดำเนินงานในฐานะหน่วยงานภายในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องปฏิบัติตามกรอบให้ทันเวลาตามปฏิทินงานประจำปี การดำเนินงานใด ๆ จึงต้องมีความพร้อมและมีรูปแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งนี้นอกจากมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัดแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเฉพาะกิจปฏิบัติการแบบเร่งด่วนจากภาคส่วนอื่น อีกทั้งในลักษณะประสานกับองค์กรอื่นอีกด้วย

4. การควบคุมภายในโดยภาพรวม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม องค์กรประกอบการสื่อสาร และองค์กรประกอบวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และองค์กรประกอบของการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อองค์กรประกอบพฤติกรรมองค์กรต่าง ๆ ดังนี้ การควบคุมภายในองค์กรประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรประกอบวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวม การควบคุมภายในองค์กรประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรประกอบภาวะผู้นำ องค์กรประกอบการพัฒนาบุคลากร องค์กรประกอบการสื่อสาร องค์กรประกอบการค่านิยม และองค์กรประกอบการจูงใจ การควบคุมภายในองค์กรประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรประกอบค่านิยม องค์กรประกอบทัศนคติ และองค์กรประกอบการตัดสินใจ การควบคุมภายในองค์กรประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรประกอบการทำงานเป็นทีม และการควบคุมภายในองค์กรประกอบการติดตามและประเมินผล ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาองค์กรประกอบการจูงใจ

การควบคุมภายในโดยภาพรวมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ นิวสตรอม (Newstrom) ที่มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบ

ต่อพฤติกรรมองค์กร มี 4 ประการประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคคล ด้าน โครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี และด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งการควบคุมภายในจัดเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยด้านโครงสร้าง และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ และเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน อันได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา รวมถึงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่มีกำหนดไว้ นั้น จะเป็นการสร้างเสริมพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนที่มุ่งเน้นการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินประกอบกับโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานประเภทสถานศึกษาที่คุ้นชินกับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่การควบคุมภายในองค์กรประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม วัฒนธรรมองค์กร นั้นเนื่องจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยประกอบกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดองค์ประกอบจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งประเด็นเหล่านี้จัดเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการควบคุมจึงส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการควบคุมจะเป็นเสมือนบริบทที่อยู่ใกล้ตัวบุคคล คอยกระตุ้นเตือนให้บุคลากรตัดสินใจ ในสิ่งที่ถูกที่ควร ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวพันกับการตัดสินใจในการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ให้เหมาะสมกับวิชาชีพและภารกิจของโรงเรียน

ในส่วนของการควบคุมภายในโดยภาพรวมที่ส่งผลต่อการสื่อสารในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของธนาวิชัย เอื้อจางงค์ ที่เห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล บทบาททางการรับส่งข้อมูลและบทบาททางการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยตรง และสมศักดิ์ จิววัฒนาที่เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในการจัดการศึกษา โดยได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักได้แก่ องค์ประกอบทัศนคติภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ องค์ประกอบการเรียนรู้ การสอน องค์ประกอบความเป็นองค์กรวิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพ องค์ประกอบสนับสนุนและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี องค์ประกอบรางวัลและประเมินผล องค์ประกอบ สังคม จรรยาบรรณและกฎหมาย และหทัยทิพย์ สิชฌนทกสมิตทำการศึกษาวิจัย พบว่าการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในด้านความน่าเชื่อถือ ศักยภาพในการรับและส่งสาร ช่องทางข่าวสาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และวันทนา เวชการศึกษาวิจัยพบว่า ครูมีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือด้านการรับสาร ด้านการส่งสาร ด้านการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และด้านการใช้สาร และพบว่าพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากองค์ประกอบหนึ่งในมาตรฐานการควบคุม คือ องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนั้นลักษณะการปฏิบัติในองค์ประกอบสื่อสารของบุคลากรในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นไปในทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสารในองค์กรจัดเป็นเรื่องสำคัญ การติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงาน เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นการกระตุ้นและจูงใจ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว นอกจากนั้นการประเมินผลการทำงาน ในปัจจุบันองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน กระบวนการสื่อสารในองค์การจึงได้รับผลโดยตรงจากกระบวนการควบคุมภายใน อันจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง การสื่อสารที่เป็นไปในลักษณะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ จะช่วยให้งานสามารถดำเนินไปอย่างสมบูรณ์พร้อมด้วยการส่งข้อมูลย้อนกลับ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์การดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์ เช่นแนวคิดของณัฐชูตา วิจิตรจามรี ที่เห็นว่าการสื่อสารเป็นศูนย์กลางขององค์การที่

เป็นกิจกรรมครอบคลุมทั่วองค์การโดยพฤติกรรมกรรมการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

และในส่วนที่การควบคุมภายในโดยภาพรวม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียน ประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ที่มีเจตนารมณ์ให้กระบวนการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมให้การดำเนินงานของหน่วยงานในภาครัฐเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในภาครัฐการไว้เป็นแนวทางการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากการควบคุมภายในเป็นกระบวนการดำเนินงานที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่อยู่ในงานประจำของหน่วยรับตรวจ ซึ่งฝ่ายบริหารจำเป็นต้องนำการควบคุมภายในมาใช้ในกระบวนการบริหารงาน การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล นับตั้งแต่การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี ด้วยการจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและความประพฤติ โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนที่เหมาะสม ลดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การกระทำผิด กำหนดวินัยให้ถือปฏิบัติตามความเหมาะสม ซึ่งหมายถึงการจัดให้มีแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ จัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ชัดเจน กำหนดนโยบายการควบคุมจากผลของการประเมินความเสี่ยง ใช้การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสารด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานประจำของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความสำคัญของการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงานด้านการควบคุมขององค์กร โดยการประเมินการควบคุมประจำปี และรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงประสิทธิผลของการควบคุมภายในเป็นระยะ การดำเนินงานควบคุมภายในจึงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นแนวคิด ค่านิยมของบุคลากรในองค์กรที่ต้องเรียนรู้วิธีการดำเนินงานขององค์กร

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร นั้น สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินที่มุ่งเน้นให้การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินการควบคุมภายในเป็นไปตามขั้นตอน และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทั้งในการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการควบคุมภายในนั้นจะเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรม รวมทั้งการ

ติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตาม กระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศในหน่วยงาน ให้ บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้าง บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้าน จริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตาม นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

และในส่วนของการควบคุมภายในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม ส่งผลต่อและ พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม นั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของอังฉรา นิยามภา ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา พบว่าระบบควบคุม ภายในของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยจำแนกเชิงระบบ คือ องค์ประกอบด้าน ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์ประกอบ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การจัดกิจกรรม ควบคุม การจัดสรรสเนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก คือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือผลการ ประเมินการปรับปรุงการควบคุมภายใน และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ คือการจัด สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานควบคุมภายในเป็นการดำเนินงาน เชิงกระบวนการที่ต้องอาศัยบุคลากร และกลุ่มบุคลากรซึ่งมีพฤติกรรมองค์กรในแต่ละระดับแตกต่างกันไปเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรม องค์กรในโรงเรียนประถมศึกษารองค้ประกอบภาวะผู้นำ นั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ มิซารา (Mishara) ที่ศึกษาพบว่าเงื่อนไขของความต้องการ เช่น ความความไม่เท่าเทียม จัดเป็นสิ่ง สำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สุ่มเสี่ยงนอกจากนั้นยังพบว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบ ผลตอบแทนที่ได้รับ กับเงื่อนไขความต้องการที่มี ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการประเมินความเสี่ยง ที่ดำเนินการโดยผู้บริหาร หรือบุคคลระดับหัวหน้างานจึงมีความเป็นไปได้ว่าการประเมินความเสี่ยง ย่อมมีผลสะท้อนกลับที่เกี่ยวข้องต่อภาวะผู้นำในองค์การ ตามที่วิภาดา คุปตานนท์ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การ เจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

กลุ่ม ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความสามารถทำให้องค์การดำเนินไปได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ในส่วนที่การควบคุมภายในขององค์ประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมอนดีและคณะ (Mondy and others) ที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มาจากการพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ และแนวคิดของ ลีโอนาร์ดและฮิลเกิร์ต (Leonard and Hilgert) ที่มีความเห็นไว้ว่า การตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์การในฐานะทรัพยากรที่สามารถพัฒนาได้ นั้น จะผลักดันให้บุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการประเมินความเสี่ยงในนโยบายของตามมาตรฐานการควบคุมภายใน นั้น เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจเพื่อหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานมากที่สุด โดยฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยง เพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการงานและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถป้องกัน และลดความเสี่ยงที่มีอยู่ให้ลดน้อยลงจนกระทั่งให้หมดไปหรือเหลืออยู่น้อยที่สุดทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงการประเมินการใช้ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร โดยนำผลการประเมินในด้านต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนที่การควบคุมภายในขององค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์ประกอบการสื่อสาร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในองค์การประกอบสารสนเทศและการสื่อสารที่ระบุให้มีการสื่อสารที่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ โดยบุคคลหรือสื่อในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากมาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการทำงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใด และในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาด

จะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และเมื่อมีการประเมินในความเสี่ยงแล้วจำเป็นต้องมีกระบวนการสื่อสาร เพื่อการวางแผนการกำจัดความเสี่ยง ตลอดจนการแจ้งข่าวสาร แนวปฏิบัติ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของของกลุ่มคนในองค์กร การขาดระบบการสื่อสารที่ดี จะส่งกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานและทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรไม่อาจดำเนินการต่อไปได้ การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ตามผลการศึกษาวิจัยของสุภวรรณ พวงไกรสร ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มีความสัมพันธ์ทางบวก

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์กรประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการค่านิยม นั้น มีผลการศึกษาวิจัยของอัลพอร์ท ไฮแกน และโรเบิร์ต (Allport, Hogan and Robert) ที่ศึกษาพบว่า บุคคลจะยึดถือว่าค่านิยมที่ตนเองยึดถือเป็นค่านิยมที่ถูกต้อง และอาจขัดแย้งกับบุคคลที่มีค่านิยมไม่ตรงกันกับตนเองและตัดสินใจต่าง ๆ ตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง ดังนั้นการประเมินความเสี่ยงตามองค์ประกอบการควบคุมภายในที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการกำจัดปัญหาและความเสี่ยง นั้น ย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากค่านิยมของบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การตามที่ธรรมาธิปไตย ตั้งสินทรัพย์ศิริให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ เพราะค่านิยมเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจ ทักษะคิด การรับรู้ และการเคลื่อนไหวในองค์การ และวิเชียรวิทย์อุดม มีความเห็นว่าค่านิยมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์การด้วยเหตุผลที่ว่าค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและการจูงใจ โดยเชอเมอร์ธอน และคณะ (Schermerhon and others) ก็มีเห็นว่าค่านิยมเป็นแหล่งที่มาของการแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม ค่านิยมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม และมีงานวิจัยของธรรมาธิปไตย ตั้งสินทรัพย์ศิริ ที่ศึกษาพบว่าค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในทางบวก เช่นเดียวกับฐิตินันท์ นาดีได้ศึกษาวิจัยพบว่าค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์กรประกอบการประเมินความเสี่ยง ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบการจูงใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของซาวาดา (Zavada) ที่ศึกษาพบว่ามุมมองในการทำงานของครูในด้านการจูงใจส่วนบุคคล คือด้านการสนับสนุนของรัฐ กระบวนการประเมินและ ด้านหลักการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจูงใจ เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์การ ตามที่ เชอเมอร์ธอน ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) มีได้แสดงความเห็นไว้ว่าการจูงใจกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลการ

เปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และความเชื่อ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แสดงออกการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ การเปลี่ยนแปลงการกระทำ และการเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก และผลการประเมินความเสี่ยงที่แจ้งเป็นทางการอาจเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในส่วนปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบค่านิยม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของจันทนา สาขารนิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร ที่เห็นว่ากิจกรรมการควบคุมมีขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการดำเนินงานของหน่วยงานที่สนองตอบอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาวงศ์รัตน์ชัย กากแก้ว ที่ระบุว่าองค์ประกอบการควบคุมภายใน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่กล่าวนี้ ล้วนมีความสืบเนื่องเนื่องมาจากค่านิยมของบุคลากร เนื่องจากค่านิยม เป็นความเชื่อ ความคิดและพฤติกรรมของบุคคลที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและสังคม และยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่ง จะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ และทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ตามที่สุพานิ สฤกษ์วานิช มีความเห็นว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ที่คนยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือรับไว้เป็นความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เช่นเดียวกับวิภาดา คุปตานนท์ ที่แสดงความเห็นไว้ว่า ค่านิยมเป็นแนวคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเขาและเป็นสิ่งที่เขาวิจิตรว่าถูกต้อง และมีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อเขา ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกิจกรรมการควบคุมตามองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในมุ่งเน้นให้บุคลากรดำเนินงานไปในทางที่เหมาะสม สามารถหล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในทางที่ถูกที่ควร เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาของราชการที่ต้องใช้ภาษีของประชาชนอย่างคุ้มค่าให้มากที่สุด เพื่อการพัฒนาคุณภาพของเด็กนักเรียนอันมีผลอย่างยิ่งต่อประเทศชาติในภาพรวม

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์ประกอบทัศนคติ นั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของมาร์ติเนซ (Martinez) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบการควบคุม

ภายในและความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายการรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ และพบว่า การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อทัศนคติของแต่ละคนในการควบคุมพฤติกรรม การรับรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมุมมองของทัศนคติของบุคคลประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความพอใจของบุคคล ความตระหนักรับเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ บนพื้นฐานของการรับรู้ ในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นจริงและความตั้งใจ กิจกรรมการควบคุมนับเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างดังกล่าว เนื่องจากกิจกรรมการควบคุมก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานตามที่ ราเบนฮอร์สต์ (Rabenhorst) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลในองค์การพบว่าความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว การพิจารณาใช้กิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ผู้บริหาร บุคลากรสามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาองค์การตัดสินใจ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของจันทนาสาขกร และนิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร ที่เห็นว่าการดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายใน นั้น เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานภาครัฐต้องนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้รับการสนองตอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอกิจกรรมควบคุม ไว้ 2 องค์ประกอบคือ ได้แก่ นโยบาย (policy) ซึ่งแสดงถึงขอบเขตของกิจกรรมที่ควรปฏิบัติในภาพกว้างที่มาจากระดับสูง และวิธีปฏิบัติงาน (procedure) ซึ่งแสดงรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามนโยบายที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การตัดสินใจมีความสำคัญของการดำเนินงานในองค์การทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ เนื่องจากการดำเนินงานในทุกช่วงเวลานับแต่การประเมินเพื่อผลเพื่อการวางแผน พัฒนางานจนกระทั่งดำเนินงานและประเมินผลเพื่อวางแผนพัฒนางานในรอบใหม่ต่อไป ล้วนต้องใช้การตัดสินใจในระหว่างการทำงานทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการสำคัญขององค์การที่ต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของของผู้บริหาร การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูล ความร่วมมือ ตลอดจนการเผชิญหน้ากับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางในการบริหารจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์กรประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรประกอบการทำงานเป็นทีม นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของโบดิชท์ (Bowditch) ที่เห็นว่าการสื่อสารช่วยให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กร มีการประสานงานระหว่างกัน ทุกฝ่ายสามารถทำงานได้สอดคล้องกันเพื่อองค์กร ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร สารสนเทศและการสื่อสารจึงมีผลต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมในด้านการสร้างความเข้าใจที่เป็นเรื่องเดียวกัน เข้าใจถูกต้องตรงกันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสาร ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็จะเกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรวมถึงการออกคำสั่งเพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นนอนและถูกต้อง อันจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์

ในส่วนที่การควบคุมภายในองค์กรประกอบการติดตามและประเมินผล ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาขององค์กรประกอบการจูงใจ นั้น สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) เกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจ 2 ประการ คือ การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ได้แก่ ความต้องการ เจตคติ ความสนใจพิเศษ ที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ และการจูงใจภายนอก ได้แก่ สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน ย่อมมีเป้าหมายที่จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยคาดหวังให้เกิดข้อมูลของการติดตามและประเมินผลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง กระบวนการและข้อมูลผลการติดตามและประเมินผล จึงจัดเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตได้ว่าการประเมินความเสี่ยง จะส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาในองค์กรประกอบการค่านิยม และองค์กรประกอบการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีระพันธ์ แก้วรัตน์ ที่ว่า ค่านิยมเป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคล มีช่วงระยะเวลาในการสร้างและดำเนินจนกลายเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งค่านิยมอาจเปลี่ยนแปลง

ไปตามปัจจัยแวดล้อม ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจัดเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานที่มีกระบวนการตามมาจากการประเมินความเสี่ยงคือ การวางแผนกำหนดวิธี แนวทางการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนา หรือการแก้ไข งานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด จึงเป็นไปได้ที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีค่านิยมที่ไม่ดีเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงเพราะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ในส่วนที่การประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลทางลบต่อการปฏิบัติงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ที่ว่าบุคคลมีความต้องการ 5 ชั้น โดยในชั้นที่ 4 บุคคลต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในด้านความรู้ความสามารถ การได้รับการยกย่องให้เกียรติ สรรเสริญ เป็นที่รู้จักในสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม รวมถึงการมีอิสระและมีเสรีภาพ และชั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิด ตามความคาดหวังของตน หรือต้องการสิ่งที่มีมากกว่าที่ตนเองเป็นอยู่ในปัจจุบัน ผลการประเมินความเสี่ยงส่วนใหญ่นำเสนอเกี่ยวกับรายละเอียดของเพิ่มพูนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานองค์การกำจัดความเสี่ยงต่าง ๆ ออกไปให้มากที่สุด ซึ่งผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ต้องนำไปปฏิบัติ การประเมินความเสี่ยงจึงมีความเกี่ยวพันกับความรู้สึกในการปฏิบัติงานของของบุคคลในองค์การ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการป้องกันหรือลดความเสี่ยง เป็นกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงโดยวิธีการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การแบ่งปัน เป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก การลด เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยงนั้น ด้วยระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป ด้วยแนวทางดังกล่าวจึงก่อให้เกิดเป็นค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง จึงอาจก่อให้เกิดความเครียดส่งผลในทางลบต่อค่านิยมของบุคลากร และบุคลากรอาจมองว่าการประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงท่ามกลางภาระงานเป็นจำนวนมากของครู นั้น จัดเป็นการจูงใจในทางลบได้

อย่างไรก็ตาม นอกจากการควบคุมภายในโดยภาพรวมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การ องค์ประกอบการสื่อสาร และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การแล้ว ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการควบคุมภายในกับองค์ประกอบพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ยังแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบการควบคุมภายในทุกองค์ประกอบอันประกอบด้วย องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง องค์ประกอบกิจกรรมการควบคุม องค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร และองค์ประกอบติดตามประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมองค์การในภาพรวม ด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา มีการดำเนินงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับแรกคือองค์ประกอบกิจกรรมการควบคุมภายใน ถัดมาคือองค์ประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์ประกอบการติดตามและประเมินผล องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม และท้ายสุดคือองค์ประกอบสารสนเทศและการสื่อสาร นั้น การให้ความสำคัญด้วยการส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และพัฒนาการสื่อสารและสอดคล้องกับภารกิจงานของสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้การควบคุมภายในของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

และจากผลการวิจัยที่พบว่า ผลตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของของโมเดลองค์ประกอบการควบคุมภายในกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืน ผ่านเกณฑ์ทุกรายการซึ่งหมายถึงการดำเนินงานการควบคุมภายในของสถานศึกษาสอดคล้องกับองค์ประกอบในมาตรฐานการควบคุมภายในที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดขึ้น ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2544 ซึ่งปัจจุบันครูในโรงเรียนประถมศึกษามีภาระงานที่มากขึ้น ในประเด็นนี้หากสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ได้มีการทบทวน และลดภารกิจที่เป็นข้อจำกัดหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานการสอนให้เหลือน้อยที่สุด จะสามารถช่วยลดความเครียดให้แก่ครูที่ไม่สามารถปฏิบัติภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อมิให้ผิดระเบียบแบบแผนที่ภาครัฐกำหนดไว้ หรืออีกทางหนึ่งคือการจัดหาบุคลากรเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุ โดยไม่ต้องให้ครูมีความรับผิดชอบในภาระงานที่ไม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การจงใจ การพัฒนาบุคลากร ทักษะคนดี การสื่อสาร และการตัดสินใจ ในประเด็นนี้สถานศึกษาควรใช้เป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า การควบคุมภายในโดยภาพรวมส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม องค์ประกอบการสื่อสาร และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร โดยการควบคุมภายในโดยภาพรวมส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมสูงสุด ประเด็นนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการควบคุมภายในไปประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวควรคำนึงถึงบริบทของงานและครู หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การดำเนินงานควบคุมภายในควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการ ค่านิยม การทำงานเป็นทีม การจูงใจ การพัฒนาบุคลากร ทักษะคนดี การสื่อสาร การตัดสินใจ โดยการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมการวิเคราะห์ภาระงาน กิจกรรม เพื่อให้มีมุมมองในส่วนของการดำเนินการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

2. การกิจหลักของโรงเรียนประถมศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศ ดังนั้นหน่วยงานระดับนโยบายควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่มีกระบวนการที่ดี ที่คำนึงถึงพฤติกรรมองค์การของโรงเรียนอย่างเหมาะสม เพื่อการส่งเสริมพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยคาดว่าผลการศึกษานี้จะทำให้การดำเนินการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมองค์การ ในสถานศึกษาอย่างจริงจัง จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
2. การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมองค์การในสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของครูในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
3. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของสถานศึกษาต่าง ๆ จำแนกตามลักษณะของสถานศึกษา
4. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานควบคุมภายในเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินงานควบคุมภายในในสถานศึกษา
5. การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการดำเนินการควบคุมภายในที่มีส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

รายการอ้างอิง

- กรรณก บัญชูจรัส. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาด้านชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชา
การศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- กรมบัญชีกลาง, **แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ**. เข้าถึงเมื่อ 29 กรกฎาคม 2558
เข้าถึงได้จาก www2.cgd.go.th/uploadfile/doc/159_doc.doc
- กระทรวงการคลัง. **แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2555.
เข้าถึงได้จาก www2.cgd.go.th/uploadfile/doc/159_doc.doc
- กระทรวงศึกษาธิการ. “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกำหนดเวลาทำงานและ
วันหยุดราชการของสถานศึกษา พ.ศ.2547” 30 กันยายน 2547.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : องค์การ
ขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือครูตี ผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2547.
- กิตติพงษ์ แสนพงษ์. “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตตา วานิชย์บัญชา, **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**.
กรุงเทพฯ: สามลดา, 2558.
- ชัตติยา ด้วงสำราญ “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. **คำแนะนำ: การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิง
ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.
- จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษณ์ศรี. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2553.
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปเพชร ศรีจันเพชร, **การตรวจสอบภายในและการ
ควบคุมภายใน.มปท**, 2554.
- จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553.

- จิราพร กรกชงาม. “ความรู้และการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2557.
- จุฬวดี ศรีโยธี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการครู สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- เจษฎาภรณ์ นันดิลก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1.” รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.
- เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- ชมาภรณ์ ศรีสุข. “แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2554.
- ชยันนาท หมั่นศรี. “การดำเนินงานการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2554.
- ชาญชัย อาจิดนสมาจาร. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร, 2538.
- ชาลณี เหมือนโพธิ์ทอง. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ฐิตินันท์ นาคี. “ผลกระทบของค่านิยมร่วมที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549.
- ณัฐณิชา ไพโรเขียว. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี. **การสื่อสารในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558.

ตีใหม่ อินทรพานิชย์. “สภาพและปัญหาการดำเนินการควบคุมภายในของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: แชนโพร่ พรินต์ติ้ง, 2554.

ทิวา พรมมา. “การดำเนินงานควบคุมภายในตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนในอำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2550.

ธนวิษญู เอื้อจำนง. “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพบพระวาลีย์รวมไทย อำเภอพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2558.

ธนา สุวรรณโชติ. “การศึกษาความรู้และการปฏิบัติของครูเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553), 92.

ธรรมรัตน์ ด่วงนิกร. “ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ (ลพบุรี).” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2549.

ธีรดา สীবงษ์ชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553.

ธีรุดิ พันธุ์เวียง, “การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2553.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เทียมผ้าการพิมพ์, 2557.

- นฤมล หลักคำ. “การบริหารการควบคุมภายในด้านงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- นาฏลดา ก่อเกิด. “ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการรับรู้ความสำเร็จในงานของลูกจ้างชั่วคราวครุรายได้เดือนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดเชียงราย เขต 1-4.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.
- นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ประทีน อุ่นถา. “ทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่านต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2551.
- ปรางทอง ตรีพงษ์ “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดวางระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2550), 149.
- ปาริชาติ อุ่นเรือน. “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.” การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2551.
- พงษ์พงา เนตรหาญ. “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อระบบการควบคุมภายใน.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.
- พรชนก ถาวรสันตกิจ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของอาชีพพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542): 2.
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 62 (6 กรกฎาคม 2546): 5.
- พฤตพิล พฤตพิกุล. “รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” (วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน 2557 – กันยายน 2557), 59.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- “ระบียบว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 118, ตอนที่ 44 ก (26 ตุลาคม 2544)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: Diamond in business World, 2548.
- ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 17 วันที่ 26 ตุลาคม 2544
- วรพงษ์ พันธุ์รัตน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินของเทศบาลตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่.” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วันทนา เวชการ. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555.
- วันทนิย์ แสนภักดี. “การพัฒนาบุคลิกภาพ.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพัฒนาการบุคลิกภาพ (PERSONALITY DEVELOPMENT คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2554.
- วารุณี ปริदानนท์และคณะ. **แนวทางการตรวจสอบภายใน** (กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548.
- วิเชียร วิทยอุดม. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2551.
- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.
- วิภาส ทองสุทธิ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: อินทภาษ, 2552.
- ศรุตพิงศ์ ภูวธีร์วรานนท์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย ทิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.
- ศูนย์สารสนเทศ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542**, เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2556 เขาถึงได้จาก<http://rirs3.royin.go.th/new-search/word-search-all-x.asp>

สงคราม เชาว์ศิลป์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ทศนคติต่อการเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนด และบรรทัดฐานของกลุ่มอ้างอิงกับความตั้งใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของครูในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

สมยศ นาวิการ. **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991, 2550.

สมศักดิ์ จีวัฒนา. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2555.

สมศักดิ์ วัฒนเกษา. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานและการออกจากงาน กรณีศึกษา: พนักงานบริหารอาคาร บริษัท ควอลิตี้ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552.

สมาน อัสวภูมิ, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ**. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2551.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

สลิลดา ปันสุวรรณ. “ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ค่านิยมในงาน และบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความสำเร็จในอาชีพของพนักงานบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการแนะแนว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

สวัสดี เพชรโชติวงษ์, **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. ประจวบคีรีขันธ์: เลียงประจวบ, 2549

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน** กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2553.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. **การควบคุมภายใน: วิธีสู่การป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสีย** เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2554 เข้าถึงได้จาก hq.prd.go.th/opdc/ewt_dl_link.php?nid=688 , 4.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. **แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผล การควบคุมภายใน**. กรุงเทพฯ: ซีเอสเอ็ม โพร กราฟฟิค, มปป..

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการใช้งานระบบสารสนเทศด้านการศึกษา พิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ (Special Education Technology : SET) (พิการเรียนรวม)**. มปป.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปีการศึกษา 2556**. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://art62.sillapa.net>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **สถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2556**. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2013/12/stat56/7-9.pdf>

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. การควบคุมภายใน: **วิธีสู่การป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสีย**. มปป. , มปท.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. **คำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2544.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. **คลังความรู้: พหุติกรรมกับพหุติการณ์** เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2556
เข้าถึงได้จาก <http://goo.gl/2Tc3GL>

สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน, กรมบัญชีกลาง, กระทรวงการคลัง, **แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาคราชการ**. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน, 2545.

สิรินันท์ หอมคง. “บุคลิกภาพผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

สุชญกาญจน์ เหลืองอรุณกิจ. “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานวิทยาลัยดุริยางศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552.

สุดา วรรณภิรมย์. **เอกสารการสอนวิชาการบริหารงานบุคคล (Personal Management)**. มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

สุทธิดา เกตุจรรยา. “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

สุเทพ พงษ์ศรีวิรัตน์ , บทความทางวิชาการ: วัฒนธรรมองค์กร สืบค้นได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/mgmt1.doc>, สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558.,6-7.

สุพจน์ สุขสบาย. “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.

สุพรรณิ พรหมชัย. “ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2551.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พหุติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

สุพิช จุ้ยกลาง. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2550.

สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ , **สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.** กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์, 2552.

สุภวรรณ พวงไกรสร. “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2555. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2556 เข้าถึงจาก <http://goo.gl/W3Vy83>

สุภาวดี รักท่วม. “การศึกษาความรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2549.

โสวรรณ แผลงหล้า. “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **สถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2556.** สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2556, สืบค้นได้จาก <http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2013/12/stat56/7-9.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปีการศึกษา 2556. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2556, สืบค้นได้จาก <http://art62.sillapa.net>

หทัยทิพย์ ลิขิตชกสมิต. “การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

อภิชาติ ไตรธิเลน. “สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

อรัญญา มะเย็ง, “การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.

อัจฉรา นิยมภา. “การพัฒนาระบบควบคุมภายใน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

- อารีรัตน์ รอบคอบ. “การดำเนินการควบคุมภายใน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2553.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนและจัดระบบแผนงานในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- อุษณา ภัทรมนตรี, **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลด์ พับลิเคชั่น, 2550).
- เอกพล บุญญะฤทธิ์. “ปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา: การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพลินจิต.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.
- Arnold, Hugh J. and Feldman, Daniel N. **Organization Behavior**. Mc. Grew Hill, 1986.
- Bartling, Ellen M. “Female high school principals in rural Midwestern school districts: Their lived experiences in leadership.” Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee, 2013. Accessed September, 9, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/1417082135/CF12C3F51D8C4501PQ/17?accountid=50150>
- Berelson, Bernard and Steiner, Gary A. **Human behavior**. New York: Harcourt, Brace & World, 1967.
- Bowditch, James L. and Bouno, Anthony F. **A primer on Organizational Behavior**. New York: John wiley and son, 2001.
- Chih-Yang Tseng. “Internal control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance.” Ph.D. Dissertation, Department of Accounting and Information Assurance, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, 2007. Accessed November, 2, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/304851734/E1F4BA4CE0D94D42PQ/3?accountid=50150>
- Christos, Papademertriou. “Leadership Impact on Elementary School's Effectiveness and Improvement.” Neapolis University, Paphos, Cyprus, 2012. Accessed, 5, June 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/1326751651/abstract/8A97F7AC943A4233PQ/1?accountid=50150>
- Collquitt, Jason A., Lepine Jeffery A. and Michael, Wesson J. **Organizational Behavior**, 2009, 546.
- Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L., **Management and Organizational Behavior** (New York: Mc Graw Hill, 2001).

- Darmody, Merike and Smyth, Emer. "Job Satisfaction and Occupational Stress among Primary School Teachers and School Principals in Ireland. Accessed October 5, 2013. Available from <https://www.esri.ie/pubs/BKMNEXT188.pdf>
- De La Cruz, William,. "The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four-year public higher education institution." Ph.D. Dissertation, The Graduate Faculty of The University of Texas at San Antonio, 2011. Accessed October, 5, 2013. Available from <http://search.proquest.com/docview/916624460/344F6B179404B06PQ/2?accountid=50150>
- Deem, Jackie W. "The relationship of organizational culture to Balanced Scorecard effectiveness." Ph.D. Dissertation, Faculty of Business Administration, Nova Southeastern University, 2009. Accessed November, 2, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/305148306/881DFB10D45E48AAPQ/2?accountid=50150>
- Desmond G. Osborne, "The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager's decision-making style. Ph.D. Dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2010. Accessed September, 3, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/821569834/fulltextPDF/A5AA9D326635418CPQ/1?accountid=50150>
- Druger, Peter F. **Management: Task, Responsibility, Practice**. London: Pan Books, 1979.
- Dubrin, Andrew J. **Fundamentals of Organization Behavior**. 3 ed. Australia: South – Western Thomson, 2005.
- Diamantopoulos, A., and Siguaw, J.A. **Introducing to Lisrel: A guide for the uninitiated**. London: SAGA Publications, 2000.
- Erikson, Joan H. *The Life Cycle Completed. Extended version with New Chapters on the Ninth Stage of Development*. New York: W. W. Norton, 1997.
- Eun J. Lynn Kwak. "Team effectiveness and characteristics: Apparel product development teams." Ph.D. dissertation, Department of Textiles and Consumer Sciences, College of Human Sciences, The Florida State University, 2004. Accessed October, 5, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/305183096/D3D2D24040754F2DPQ/5?accountid=50150>

- Falvey, Daniel M., Jr. "The relationship between employee attitude and performance in the call center environment." Ph.D. Dissertation, faculty of Applied Management and Decision Sciences, Walden University, 2009.
<http://search.proquest.com/docview/305271524/B035E65D8B3F4F5FPQ/1?accountid=50150>
- Frederick C. Day, "Explaining the relationship between motivation, work satisfaction, and virtual team effectiveness: A mixed methods study" (Ph.D. Dissertation, the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, 2014), 139, accessed January, 15, 2015, available from
<http://search.proquest.com/docview/1640893781/fulltextPDF/D464627D56074FD7PQ/2?accountid=50150>
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. **Understanding and Management Organizational Behavior**, 3rd ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2005.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. **Understanding and managing organizational behavior**, 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2008.
- Gibson, James L. **Organizations: Behavior, structure, processes** , 7th ed. Boston: Irwin, 2000.
- Gilmer, B.Von Haller. **Industrial and Organization Psychology**. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Gomez, Richard A., "Leadership effects on organizational culture in a performance-based business environment" (Doctor of Education in Organizational Leadership, (Graduate School of Education and Psychology Pepperdine University, 2012) 123. Accessed November, 2, 2014, available from
<http://search.proquest.com/docview/1112071643/fulltextPDF/290DDA4496244958PQ/8?accountid=50150>
- Gorsuch, Richard L. **Factor analysis**. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- Greenberg, Jerald and Baron Robert A. **A Behavior in Organization**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.
- Greenberg, Jerald. **Behavior in Organizations**. Essex: Pearson Education Limited, 2011.

- Greg A. Rabenhorst, "The mediating effects of work-related stress on mentoring functions and job attitude: A comparison of general and special education teachers" (Thesis Ed.D, Department of Leadership, Educational Psychology and Foundations, Northern Illinois University, 2011), 61, accessed November, 2, 2014, available from <http://goo.gl/AqEvJI>
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W., **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed. Australia : South-Western Cengage Learning, 2010.
- Hair, Joseph F., Jr. and others. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. (Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall), 2006: 128.
- Herzberg, Frederick, Bernard and Synderman, BarbaraBloch. **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- Hothersall, David. **History of Psychology**, 4th ed. New York: Mcgraw-Hill, 2004.
- Hudson, R. Richard. "**Work Place Behavior**," *Work and Occupations* 18, 3 (August 1991): **270-291**.
- Hutchinson, Michael Daniel. "Core values based brand building: Institutional stakeholder's attitudes towards the Texas A&M University brand." Ph.D. Dissertation, The Office of Graduate Studies of Texas A&M University, 2010. accessed August, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/821549800/20A4DCB03A944F3DPQ/10?accountid=50150>
- Hyde, Julie Christine. "Material weaknesses in internal control over compliance for federal grants to U.S. counties." Ph.D. Dissertation, University of Memphis, 2011. Accessed November, 2 , 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/894119972/fulltextPDF/6F547C08AFC C477FPQ/2?accountid=50150>
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert and Matteson, Michael T. **Organizational Behavior & Management**, ninth edition. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Jacobsen, Merna J. "Leadership Strategies Dealing With Crisis as Identified by Administrators in Higher Education." Ph.D. Dissertation, Major Subject: Educational Human Resource Development, Graduate Studies of Texas A&M University, 2010. Accessed September, 7, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/821554011/6B543C917230442EPQ/3?accountid=50150>
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly ,**Organizations : behavior, structure, processes** (Burr Ridge, Ill.: Irwin,1994).

- Kyriacou Chris and Pei-Yu Chien. "Teacher stress in Taiwanese primary schools." Department of Educational Studies, University of York, United Kingdom, **Journal of Educational Enquiry**, 5, 2, 2004. 95. accessed October 5, 2013, available from www.ojs.unisa.edu.au/index.php/EDEQ/article/view/511/380
- Leonard, Edwin C. and Hilgert, Raymond L. **Supervision Concept & Practices of Management**, 10th ed. Ohio: Thomson South-Western, 2007.
- Locke, Edwin A. and Latham, Gary P. **A theory of goal setting & task performance.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1990.
- Locke, Edwin A. **The Nature and Causes Of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally 1976.
- Marshall, Dara Marie. "Municipal governance and internal control efficiencies: Does structure matter?" Ph.D. Dissertation, Faculty of Accounting, Michigan State University, 2012. Accessed November, 2 , 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/1030440219/6F547C08AFCC477FPQ/9?accountid=50150>
- Martinez, Andrew M. "Antecedents of employee participation in internal control design and intent to comply with information system security policies." Ph.D. Dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2015. accessed August, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/pagepdf/1734046962/Record/C70DD8F6E4E24AE8PQ/40?accountid=50150>
- Maslow, Abraham H. **Motivation and personality**, 2nd ed. New York: Harper & Row, 1970.
- McGregor, Douglas. **The Human side of Enterprise.** (New Delhi : McGraw-Hill, c1960.) 49-52.
- McQuail, Dennis. **McQuail's Mass Communication Theory.** Oxford: Alden Press, 2006.
- Merna J. Jacobsen, "Leadership Strategies Dealing With Crisis as Identified by Administrators in Higher Education"(Ph.D. Thesis, Major Subject: Educational Human Resource Development, Graduate Studies of Texas A&M University, 2010), 308. Accessed September, 7, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/821554011/6B543C917230442EPO/3?aaccountid=50150>
- Mintzberg, Henry. **The Nature of managerial work.** New York : Harper & Row, 1973.

- Mishara, Sandeep, "The motivational effect of need on decision-making under risk." Ph.D. Dissertation, School of Graduate Studies, University of Lethbridge, 2011. Accessed September, 14, 2554. Available from <http://search.proquest.com/docview/896130425/7F4B869D23164029PQ/45?accountid=50150>
- Mohammed, Fatima and Eleswed, Muath "Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain" *International Journal of Business, Humanities and Technology* (5; May 2013), 43-53.
- Mondy, Wayne. R., Robert M. Noe, Shane, R. Premeaux and Ronald A. Knowles. **Human Resources Management**. Toronto: Pearson Custom Publishing, 2003.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. **Organizational behavior Managing People and Organizations**, 9th ed. Australia : South-Western Cengage Learning, 2010.
- Moyer, Douglas C. "The influences of organizational behavior on corporate packaging decision makers for durable (repairable) goods producers." Ph.D. Dissertation, School of business, Michigan State University, 2013. accessed November, 2, 2014, available from <http://search.proquest.com/docview/916624460/fulltextPDF/83B64B8AFE8248BBPQ/40?accountid=50150>
- Munsif, Vishal. "Internal control reporting by non-accelerated filers." Ph.D. Dissertation, Faculty of Business Administration, Florida International University, 2011. Accessed November, 2, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/903801877/6F547C08AFCC477FPQ/7?accountid=50150>
- Nelson, Debra L. and Jame Campbell Quick. **Organizational Behavior** . Mason Ohio: Thomson Higher Education, 2008.
- Newstrom, John W. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Norm O'Rourke, Larry Hatcher, Edward J. Stepanski. **A step-by-step approach to using SAS for univariate & multivariate statistics**, New York : Wiley-Interscience, 2005.
- Ololube, N. P. "Teachers' job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment." University of Helsinki Finland, 2006) accessed October 5, 2014, available from <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>

- Parales, Joseph D. "Perceptions of organizational ethics, governance, compliance, risk, and internal control." Ph.D. Dissertation, Faculty of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, 2010. Accessed November, 2, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/964011055/6F547C08AFCC477FPQ/16?accountid=50150>
- Christos, Papademertriou. "Leadership Impact on Elementary School's Effectiveness and Improvement." Accessed June, 5, 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/1326751651/abstract/8A97F7AC943A4233PQ/1?accountid=50150>
- Porter, Lyman W., Bigley, Gregory A., Steers, Richard M. **Motivation and work behavior**. New York : McGraw-Hill, 2003.
- Quick, James Campbell Quick, Nelson Debra L. **Principles of organizational behavior : realities and challenges**. Australia : South-Western, Cengage Learning, 2013.
- Rabenhorst, Greg A. "The mediating effects of work-related stress on mentoring functions and job attitude: A comparison of general and special education teachers." Ed.D. Dissertation, Department of Leadership, Educational Psychology and Foundations, Northern Illinois University, 2011. accessed November, 2, 2014, available from <http://goo.gl/AqEvJI>
- Robbin, Stephen P. **Organizational Behavior**, 10th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2003.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. **Organizational behavior**. Essex : Pearson, 2013.
- Robbins, Stephen. P. and Timothy A. Judge. **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Robert A. Baron and Jerald Greenberg. **Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work**. Boston, Mass. : Allyn and Bacon, 1990.
- Rokeach, Milton. **Understanding human values: individual and societal**. New York: The Free Press, 1977.
- Rubin, Rebecca and Rubin, Alan and Haridakis, Paul. **Communication Research: Strategies and Sources**. np.: Nelson Education, 2010.
- Schermerhorn, John R. and other. **Organizational behavior**. Pennsylvania : John Wiley and Sons, 2011.

- Selby, Daniel D. "The effects of auditor type and evidence domain type on the influence of irrelevant internal control evidence and the potential for audit failure." Ph.D. Dissertation, College of Business, Florida state University, 2009. Accessed November, 2 , 2014. Available from <http://search.proquest.com/docview/304879200?accountid=50150>
- Stroh, Linda K., Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A.. **Organizational behavior :A Management Challenge** (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate, 2008), **xix-xx**.
- Taro Yamane. **Statistics: An Introductory Analysis**, 3 ed. New York : Harper and Row Publication,1973.
- Thakur, Geeta R. "A Study of OrganizationBehavior of College of Edfucation of Maharashtra State." Ph.D. Dissertation, North Maharashtra University, India, 2014.
- Vandenberg, Robert J. and Lance, Charles E."Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Journal of Management*, 18(1), pp. 153-167.
- Vroom, Victor H. **Work and motivation**. New Delhi: Wiley Eastern, 1964.
- Zavada, Paul B. "A study of Four factors that Effect Teacher's View of Their Work Lives: Personnel Motivation, Carrere Stage, Assessment Process, and Principle, Dissertation Abstract International. 9 Mach ,1993, 3080-A.





ภาคผนวก



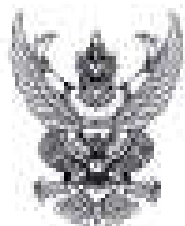
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตีพิมพ์ และแบบตีพิมพ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์

- | | | |
|---------------------------------|--|---|
| 1. ศ.ดร.พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ | ปริญญาเอกสาขาวิชาการศึกษา
เพื่อการพัฒนาและเศรษฐศาสตร์
การศึกษา
(International and
Development Education)
มหาวิทยาลัยพิตสเบิร์ก
เพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา | อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รศ.อุทัย บุญประเสริฐ | Ph.D. (International and
Development Education /
Education and Manpower
Planning) มหาวิทยาลัย
พิตสเบิร์ก เพนซิลวาเนีย
สหรัฐอเมริกา | ผู้อำนวยการหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต
สาขาการจัดการศึกษา
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 3. ผศ.ดร.วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | รองอธิการดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี |
| 4. ดร.สยาม สุ่มงาม | ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสรรพยา
สพป.ชัยนาท |
| 5. ดร.สถาพร กวีธรร | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ผู้อำนวยการโรงเรียน
วัดโพธิ์ศรี
สพป.ราชบุรี เขต 1 |
| 6. ดร.ธวัช กรุดมณี | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ผู้อำนวยการโรงเรียน
บ้านหัวเขา
สพป.สุพรรณบุรี เขต 2 |



351

ที่ ศธ 0520.203.2/ ๗๓๘

ภาคีบูรณาการนิเทศการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
อาคารเรียนนวมินทร์ นครปฐม 73000

21 เมษายน 2557

เรื่อง ขณิคมกราบเรียน

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สุจิตต์ ศิริเกษมส์รักษ์

มีที่ส่งมาด้วย แบบขณิคมกราบเรียน ๑ ชุด

ด้วย นางเฉลียว เขื่อนสุกข์ รหัสนักศึกษา 54252908 นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการโกงการในโรงเรียนประถมศึกษา"

ในการนี้ภาคีบูรณาการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอแสดงความขอบคุณท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาศึกษาค้นคว้าวิจัยกับ การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการโกงการในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนาระบบงานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาไว้ทราบและทราบด้วย ขอเรียนขอขอบคุณ

ขอแสดงความนับถือ

ผู้แทนศาสตราจารย์ ดร.สุจิตต์ ศ.

(นพดล เสนออักษร)

ผู้อำนวยการภาคีบูรณาการนิเทศการศึกษา

ณ กรุงเทพฯ

โทรศัพท์/โทรสาร 034-719156

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

วิทยานิพนธ์ เรื่องการควบคุมภายใน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียน
ประถมศึกษา

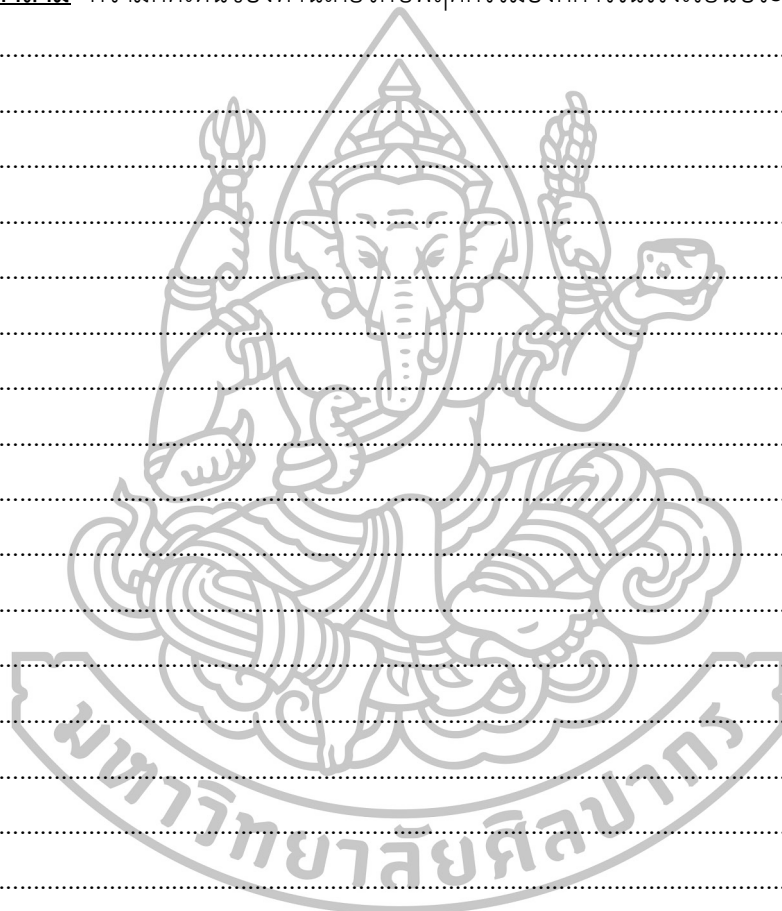
ชื่อ

ตำแหน่ง

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ที่ทำงาน

คำถาม ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา





รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|----------------------------|---|--|
| 1. ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(บริหารการศึกษา)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ผู้อำนวยการโรงเรียน
วัดดอนโพธิ์ทอง
จังหวัดสุพรรณบุรีช่วยปฏิบัติหน้าที่
ผู้อำนวยการโรงเรียนวังไกลกังวล |
| 2. ดร.สมพิศ ไข่เฮง | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(บริหารการศึกษา)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | ผู้อำนวยการโรงเรียน
บ้านท่าจาม
จังหวัดชลบุรี |
| 3. ดร.อรพรรณ ตูจันทา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยศิลปากร | ผู้อำนวยการโรงเรียน
วัดปทุมวนาราม
จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 4. ดร.พรพรรณ อินทรประเสริฐ | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยศิลปากร | ผู้อำนวยการโรงเรียน
วัดเฉลิมพระเกียรติ(พิบูลบำรุง)
จังหวัดนนทบุรี |
| 5. ดร.มนต์นภัส มโนการณ | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยนเรศวร | ผู้อำนวยการโรงเรียน
บ้านสบเป็ด
จังหวัดน่าน |





ที่ ศธ 0520.203.2 / 079

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางเฉลียว เอี่ยมสกุล รหัสนักศึกษา 54252906 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา” ในการ นี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ภาคผนวก ค

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

และหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

และแบบสอบถาม

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ที่	โรงเรียน	สังกัด
1	อนุบาลสุพรรณบุรี	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
2	วัดม่วงหวาน (ส่วน กระบวนยุทธ ประชาสรรค์)	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอยุธยา เขต 2
3	วัดวังแก้วเวการาม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3
4	อนุบาลเมืองสุโขทัย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1
5	บ้านคลองเมือง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1
6	ชุมชนวัดดอนไทรงาม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1
7	บ้านคลองวัว	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1
8	บ้านหนองถนน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
9	เบทาโกรวิทยา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
10	บ้านบึงแก	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1



ที่ ศธ 0520.203.2 /101

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางเฉลียว เอี่ยมสกุล รหัสนักศึกษา 54252906 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน และ 3) ครู

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 110 ข้อ

2. คำตอบของท่านจะมีคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับและนำเสนอในลักษณะภาพรวมของข้อมูล

3. ขอให้ท่านได้โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เมื่อกรอกข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของท่าน เพื่อรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางเฉลียว เอี่ยมสกุล

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: 1. แบบสอบถามตอนที่ 1 นี้ มีทั้งหมด 5 ข้อ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
() ชาย () หญิง
2. ตำแหน่ง
() ผู้อำนวยการโรงเรียน
() รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน
() ครู
3. ระดับการศึกษา
() ปริญญาตรี () ปริญญาโท
() ประกาศนียบัตรบัณฑิต () ปริญญาเอก
4. อายุ
() ต่ำกว่า 31 ปี () 31 – 40 ปี
() 41 – 50 ปี () มากกว่า 50 ปี
5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
() น้อยกว่า 5 ปี () 5 – 10 ปี () 11 – 15 ปี
() 16 – 20 ปี () มากกว่า 20 ปี

สำหรับผู้วิจัย

[] 001

[] 002

[] 003

[] 004

[] 005

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

คำชี้แจง: 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ มีทั้งหมด 45 ข้อ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระดับการปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน

ตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
	สภาพแวดล้อมการควบคุม						
1.	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 006
2.	บุคลากรมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 007
3.	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 008
4.	ผู้บริหารมีปรัชญาและรูปแบบการบริหาร ที่ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น						[] 009
5.	โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 010
6.	การบริหารจัดการในโรงเรียน ทำให้การควบคุมภายในของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						[] 011
7.	การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น						[] 012
8.	นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้น						[] 013
9.	มีการสร้างบรรยากาศของการควบคุม ที่ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน						[] 014
10.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ						[] 015
11.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม						[] 016
12.	การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี						[] 017
	การประเมินความเสี่ยง						
13.	กำหนดภารกิจของโรงเรียนและวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน สอดคล้องกันกับภารกิจ						[] 018
14.	กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						[] 019

ข้อ ที่	การควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
15.	กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม						[] 020
16.	การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร						[] 021
17.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินผลกระทบของความเสี่ยง						[] 022
18.	การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						[] 023
19.	การบริหารความเสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยงนั้น						[] 024
20.	การบริหารความเสี่ยงโดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้						[] 025
21.	กิจกรรมการควบคุม มีเอกสารนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน คำสั่งการมอบหมายงาน การมอบอำนาจ การอนุมัติ ที่มีรายละเอียดอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน						[] 026
22.	ผู้บริหารสอบถามงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ						[] 027
23.	การดูแลป้องกันทรัพย์สิน โดยการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับ						[] 028
24.	มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน						[] 029
25.	การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ						[] 030
26.	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนตามผลของการประเมินการปฏิบัติงาน						[] 031
27.	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร						[] 032
28.	การตรวจสอบการดำเนินงานในทุกฝ่ายงานตามที่ระเบียบกำหนดไว้						[] 033

ข้อ ที่	การควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
29.	การควบคุม พัฒนา ดูแลรักษาระบบสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผ่านเข้าสู่ระบบงานได้รับการบันทึก ประมวลผล และรายงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน						[] 034
30.	การมอบหมายหน้าที่การงานที่ชัดเจน ไม่แต่งตั้งบุคคลเดียวกันรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ						[] 035
31.	ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ						[] 036
32.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายในโรงเรียนอย่างเพียงพอ						[] 037
33.	มีข้อมูลข่าวสารทางการเงินที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ						[] 038
34.	มีข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน จากแหล่งภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ						[] 039
35.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม						[] 040
36.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม						[] 041
37.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสม						[] 042
38.	มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังหน่วยงานภายนอกโรงเรียนในเวลาที่เหมาะสม						[] 043
39.	การติดตามประเมินผล มีการกำหนดปฏิทินการควบคุมภายใน ระหว่างการปฏิบัติงาน						[] 044
40.	มีการติดตามผลการควบคุมภายในในระหว่างการปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนด						[] 045
41.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายใน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน						[] 046

ข้อ ที่	การควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
42.	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินและวิธีการที่กำหนด						[] 047
43.	มีปฏิทินการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน						[] 048
44.	ผู้ตรวจสอบภายในประเมินการควบคุมภายในตามปฏิทินที่กำหนด						[] 049
45.	ผู้ตรวจสอบภายนอกดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติ						[] 050

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง: 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ มีทั้งหมด 110 ข้อ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านต่อระดับการปฏิบัติใน

โรงเรียนของท่าน

ตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
1	การแต่งกายเหมาะสมกับวิชาชีพ						[] 051
2	การมีวาจาสุภาพ อ่อนโยน						[] 052
3	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม						[] 053
4	การรักษาสัมพันธภาพที่ดีในหมู่คณะ						[] 054
5	การทำงานด้วยความมุ่งมั่นจนบรรลุผลสำเร็จ						[] 055

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
6	การรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร						[] 056
7	การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะ เป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ						[] 057
8	การปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็น เบื้องต้น						[] 058
9	การปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานโดยใช้ข้อมูลจาก การประเมินผลงาน						[] 059
10	การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่น						[] 060
11	การพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน						[] 061
12	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานอย่าง เคร่งครัด						[] 062
13	การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย						[] 063
14	การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา						[] 064
15	การปฏิบัติงานด้วยความพยายามจนงานสำเร็จ						[] 065
16	ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน						[] 066
17	การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน						[] 067
18	การให้ความสำคัญในทุกเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน						[] 068
19	ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับมีความ เหมาะสม						[] 069
20	การสนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหมาะสม และจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						[] 070
21	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน						[] 071
22	มีความภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย						[] 072
23	อัตราเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณและ คุณภาพของงานที่ปฏิบัติ						[] 073
24	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกคน ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร						[] 074
25	บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วย ตนเอง						[] 075

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
26	พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ						[] 076
27	การบันทึกขั้นตอนและการอนุมัติการดำเนินงานเป็นเอกสาร						[] 077
28	การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา						[] 078
29	การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน						[] 079
30	มีการประชุมเพื่อพิจารณาหาข้อยุติในความเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน						[] 080
31	บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสถานที่ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม						[] 081
32	การแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหารสถานศึกษา						[] 082
33	บุคลากรมีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน						[] 083
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรม						[] 084
35	ผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู						[] 085
36	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน						[] 086
37	การตัดสินใจโดยอิสระในการวางแผนการดำเนินงานในหน้าที่						[] 087
38	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี						[] 088
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่						[] 089
40	การมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานมีความเหมาะสม						[] 090
41	การปฏิบัติงานนอกเวลาเพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด						[] 091
42	การวางแผนก่อนการลงมือปฏิบัติงาน						[] 092
43	การปฏิบัติงานเพื่อการขอเลื่อนวิทยฐานะ						[] 093
44	จัดงบประมาณเพียงพอกับการดำเนินงาน						[] 094

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
45	ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						[] 095
46	การประเมินตนเองตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน						[] 096
47	การเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน						[] 097
48	บุคลากรพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในความรับผิดชอบจากข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงาน						[] 098
49	มีการจัดกิจกรรมนันทนาการสำหรับบุคลากร						[] 099
50	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน						[] 100
51	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน						[] 101
52	การให้ความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมปฏิบัติงาน						[] 102
53	การปฏิบัติงานโดยวิธีการของตนเองภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด						[] 103
54	การพัฒนาบุคคลตามศักยภาพ						[] 104
55	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน						[] 105
56	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด						[] 106
57	การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ						[] 107
58	การจัดสื่อทรัพยากรที่มีคุณภาพสำหรับให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ						[] 108
59	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือวัสดุ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม						[] 109
60	การประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ						[] 110
61	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน						[] 111
62	การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้						[] 112
63	ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนำข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจ						[] 113

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
64	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่						[] 114
65	ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยใช้การประชุมทางไกลด้วยเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ						[] 115
66	การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ						[] 116
67	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีแนวคิดในการพัฒนางานไปในทางเดียวกัน						[] 117
68	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม						[] 118
69	การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ						[] 119
70	มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน และการพัสดุที่เคร่งครัด						[] 120
71	การสนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อพัฒนางานหน้าที่						[] 121
72	การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน						[] 122
73	มีกระบวนการนิเทศ การปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงาน						[] 123
74	การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงงานที่สำคัญ						[] 124
75	การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานของโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด						[] 125
76	โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ						[] 126
77	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำข้อควรพัฒนาแก่ครูเป็นการเฉพาะตัว						[] 127
78	มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านเนื้อหาท้องถิ่นแก่นักเรียน						[] 128
79	มีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับงานราชการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์						[] 129

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
80	มีการสื่อสารที่สร้างเสริมขวัญกำลังใจให้กันและกันในหมู่เพื่อนครู						[] 130
81	มีเจ้าหน้าที่ธุรกรทำงานเอกสารและประสานงานเพื่อให้ครูมีเวลาปฏิบัติหน้าที่การสอนได้มากขึ้น						[] 131
82	ฝ่ายบริหารใช้วิธีการตัดสินใจโดยการรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งเข้าศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล						[] 132
83	การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี เพื่อเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน						[] 133
84	การร่วมให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนตามตารางเรียน						[] 134
85	มีการจัดอัตรากำลังครูที่เหมาะสมกับภาระงานสอน						[] 135
86	มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อการพัฒนาโรงเรียน						[] 136
87	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีค่าใช้จ่ายในงานสังคมและชุมชน						[] 137
88	การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ						[] 138
89	ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ						[] 139
90	การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี						[] 140
91	การแจ้งผลการนิเทศงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ						[] 141
92	การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของ นักเรียน						[] 142
93	การบริหารจัดการสถานศึกษาพิจารณาถึงความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น						[] 143
94	มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการของรัฐ						[] 144
95	การเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางานต่อผู้บริหารสถานศึกษา						[] 145
96	มีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน						[] 146

ข้อที่	พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
97	บุคลากรเริ่มงานและเลิกปฏิบัติงานตามเวลา						[] 147
98	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบองค์รวมเป็นลำดับแรก						[] 148
99	สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม						[] 149
100	มีการเสนอของบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากรายการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม)						[] 150
101	ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร						[] 151
102	มีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและการพัสดุที่เคร่งครัด						[] 152
103	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ						[] 153
104	มีการจัดหาบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะด้านเพื่อให้ครอบคลุมภาระงาน						[] 154
105	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการนำทรัพยากรมาใช้ใหม่						[] 155
106	มีการแจ้งข่าวสาร ข้อมูล แก่บุคลากรด้วยช่องทางที่หลากหลาย						[] 156
107	มีกิจกรรมของโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรัก ความหวังใจเมื่อมีบุคลากรที่ประสบกับความทุกข์ ความกังวลใจ						[] 157
108	การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะป็นงานนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบ						[] 158
109	บุคลากรมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นลำดับแรก						[] 159
110	มีการจัดวางแผนทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกรปฏิบัติหน้าที่						[] 160



***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N06	623.6333	4759.2057	.6447	.9903
N07	623.8333	4764.6264	.5860	.9903
N08	623.6000	4724.9379	.8952	.9902
N09	623.1333	4762.2575	.8275	.9903
N010	623.3667	4794.9299	.3451	.9904
N011	623.5333	4792.7402	.3916	.9904
N012	623.4000	4795.0759	.3053	.9904
N013	623.5333	4784.2575	.4878	.9904
N014	623.5000	4781.5690	.5464	.9904
N015	623.3667	4774.2402	.5663	.9903
N016	623.7667	4733.7023	.8143	.9903
N017	623.6000	4762.6621	.6303	.9903
N018	623.8667	4772.6023	.5351	.9904
N019	623.6333	4723.7575	.8843	.9902
N020	623.1667	4763.7989	.8121	.9903
N021	623.4333	4805.4954	.2255	.9905
N022	623.5667	4794.1851	.3907	.9904
N023	623.4333	4800.8057	.2558	.9905
N024	623.4667	4779.7747	.5482	.9904
N025	623.6000	4777.7655	.5162	.9904
N026	623.3667	4763.4816	.6352	.9903
N027	623.6333	4741.8954	.8102	.9903
N028	623.5000	4787.8448	.5236	.9904
N029	623.1667	4790.6264	.4688	.9904
N030	623.5667	4774.5299	.6228	.9903
N031	623.6333	4769.8264	.6232	.9903
N032	623.1000	4770.5069	.7209	.9903
N033	623.4667	4787.4989	.4590	.9904
N034	623.4667	4778.8092	.5594	.9904
N035	623.6000	4781.2828	.4794	.9904
N036	623.4333	4764.7368	.6067	.9903
N037	623.7333	4738.8230	.8274	.9903
N038	623.4667	4782.8092	.5656	.9903
N039	623.6000	4783.6276	.4922	.9904
N040	623.4333	4767.4264	.6208	.9903

N041	623.6667	4738.4368	.8725	.9902
N042	623.6667	4762.4368	.5980	.9903
N043	623.8000	4761.0621	.6302	.9903
N044	623.5667	4723.2195	.8889	.9902
N045	623.5333	4789.7057	.4680	.9904
N046	623.6000	4780.5931	.4867	.9904
N047	623.3667	4763.1368	.6386	.9903
N048	623.5333	4790.4644	.4174	.9904
N049	623.6000	4777.2828	.5213	.9904
N050	623.4333	4769.6333	.5978	.9903
N051	623.5333	4781.0161	.4846	.9904
N052	623.5333	4789.7057	.4260	.9904
N053	623.6000	4776.0414	.5343	.9904
N054	623.4333	4765.0816	.6034	.9903
N055	623.1333	4762.2575	.8275	.9903
N056	623.7333	4738.5471	.8300	.9903
N057	623.6667	4760.7816	.6515	.9903
N058	623.8667	4766.1195	.5638	.9904
N059	623.6333	4730.1713	.8721	.9902
N060	623.1667	4763.7989	.8121	.9903
N061	623.5333	4783.4299	.4972	.9904
N062	623.6333	4796.1713	.3370	.9904
N063	623.4333	4760.7368	.6906	.9903
N064	623.7000	4733.6655	.8963	.9902
N065	623.6333	4759.2057	.6447	.9903
N066	623.5000	4784.6034	.5101	.9904
N067	623.5667	4780.1161	.5112	.9904
N068	623.4000	4764.2483	.6396	.9903
N069	623.7000	4733.6655	.8963	.9902
N070	623.5000	4784.6034	.5101	.9904
N071	623.5667	4780.1161	.5112	.9904
N072	623.4000	4764.2483	.6396	.9903
N073	623.5000	4784.6034	.5101	.9904
N074	623.5667	4780.1161	.5112	.9904
N075	623.4333	4765.9092	.5953	.9903
N076	623.7000	4733.6655	.8963	.9902
N077	623.5000	4784.6034	.5101	.9904
N078	623.5667	4780.1161	.5112	.9904
N079	623.3667	4762.6540	.6435	.9903
N080	623.7000	4733.6655	.8963	.9902
N081	623.6333	4759.2057	.6447	.9903
N082	623.8333	4764.6264	.5860	.9903
N083	623.6000	4724.9379	.8952	.9902
N084	623.1333	4762.2575	.8275	.9903
N085	623.3667	4794.9299	.3451	.9904
N086	623.5333	4792.7402	.3916	.9904
N087	623.5000	4784.6034	.5101	.9904
N088	623.5333	4806.9471	.2540	.9904
N089	623.3667	4764.3092	.6269	.9903

N090	623.6667	4743.6092	.8792	.9902
N091	623.6000	4762.3172	.6337	.9903
N092	623.8667	4764.2575	.5811	.9903
N093	623.6333	4722.4471	.8956	.9902
N094	623.5333	4784.2575	.4878	.9904
N095	623.5333	4783.2230	.4996	.9904
N096	623.3667	4774.2402	.5663	.9903
N097	623.7333	4733.6506	.8763	.9902
N098	623.6000	4762.6621	.6303	.9903
N099	623.8667	4772.6023	.5351	.9904
N0100	623.6000	4724.9379	.8952	.9902
N0101	623.1667	4763.7989	.8121	.9903
N0102	623.4000	4800.1793	.2956	.9904
N0103	623.5667	4787.5644	.4688	.9904
N0104	623.5333	4778.4644	.5536	.9904
N0105	623.4667	4773.9816	.5283	.9904
N0106	623.6667	4736.0920	.8435	.9903
N0107	623.6000	4758.3862	.6723	.9903
N0108	623.8667	4760.5333	.6157	.9903
N0109	623.5667	4730.5989	.8682	.9902
N0110	623.4667	4798.0506	.3722	.9904
N0111	623.6000	4785.2138	.4384	.9904
N0112	623.4333	4763.4264	.6195	.9903
N0113	623.7333	4739.0299	.8779	.9902
N0114	623.6000	4762.0414	.6364	.9903
N0115	623.8000	4758.7862	.6520	.9903
N0116	623.5667	4723.8402	.8836	.9902
N0117	623.4667	4784.1885	.4972	.9904
N0118	623.6000	4785.2138	.4743	.9904
N0119	623.4333	4766.0471	.5939	.9903
N0120	623.7333	4737.2368	.8424	.9903
N0121	623.6667	4762.4368	.5980	.9903
N0122	623.8000	4769.4069	.5503	.9904
N0123	623.5667	4721.7713	.9015	.9902
N0124	623.1667	4765.7989	.7865	.9903
N0125	623.4667	4782.8092	.5656	.9903
N0126	623.6000	4785.2138	.4743	.9904
N0127	623.4333	4764.7368	.6067	.9903
N0128	623.6667	4732.5747	.8764	.9902
N0129	623.7000	4770.8379	.5382	.9904
N0130	623.8667	4761.7747	.6041	.9903
N0131	623.5333	4789.9816	.4646	.9904
N0132	623.4667	4785.4989	.4821	.9904
N0133	623.4667	4779.5678	.5506	.9904
N0134	623.5333	4793.4989	.4209	.9904
N0135	623.3667	4769.8954	.6129	.9903
N0136	623.6667	4737.7471	.8793	.9902
N0137	623.6000	4758.3862	.6723	.9903
N0138	623.8667	4762.2575	.5996	.9903

N0139	623.6333	4729.7575	.8758	.9902
N0140	623.1667	4763.8678	.8112	.9903
N0141	623.6667	4732.2299	.8796	.9902
N0142	623.6667	4764.4368	.6155	.9903
N0143	623.8000	4763.1310	.5764	.9904
N0144	623.6000	4724.9379	.8952	.9902
N0145	623.1667	4770.2816	.7290	.9903
N0146	623.5667	4784.5299	.5046	.9904
N0147	623.5667	4776.0471	.6048	.9903
N0148	623.5333	4781.4989	.5191	.9904
N0149	623.5667	4780.1161	.5112	.9904
N0150	623.3000	4772.4241	.6111	.9903
N0151	623.5333	4793.4989	.4209	.9904
N0152	623.7333	4729.9264	.8628	.9902
N0153	623.7000	4735.2517	.8810	.9902
N0154	623.6333	4766.3782	.6144	.9903
N0155	623.7333	4767.6506	.5915	.9903
N0156	623.6667	4726.9195	.8807	.9902
N0157	623.2000	4769.1310	.7505	.9903
N0158	623.6667	4750.8506	.8026	.9903
N0159	623.7000	4751.0448	.6879	.9903
N0160	623.8333	4760.6264	.5901	.9903

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =155

Alpha = .990





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วยนางเฉลียว เอี่ยมสกุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 0-3421-8788

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางเฉลียว เอี่ยมสกุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยความสะดวก รongผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้ที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้อำนวยการ รongผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้ที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน และครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ยศศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ที่	โรงเรียน	ลำดับ รวม
1.	อ่างทอง	1	อนุบาลวัดสระเกษ (หลวงพ่อโต๊ะอุปถัมภ์)	1
		2	วัดโพธิ์ราชบุรี	2
		3	วัดวังน้ำเย็น	3
		4	วัดอบทม	4
		5	วัดสามขาว	5
2.	กาญจนบุรี เขต 1	1	บ้านท่าหวี	6
		2	บ้านดอนคราม	7
		3	วัดวังศาลา	8
		4	บ้านเนินไพร	9
		5	อนุบาลศรีสวัสดิ์	10
3.	อุทัยธานี เขต 2	1	วัดหนองเต่า	11
		2	บ้านหนองแกเชียงราย	12
		3	บ้านทุ่งสามแห่ง	13
		4	บ้านกลาง	14
4.	ชัยนาท	1	ไทยรัฐวิทยา 5 (บ้านท่าฉนวน)	15
		2	วัดเขาแก้ว	16
		3	วัดสนามชัย	17
		4	วัดประชุมธรรม(สัจจะญาณ)	18
		5	วัดสวนอัมพวัน	19
		6	บ้านหนองเด่น	20
5.	นครปฐม เขต 2	1	บ้านห้วยกรด	21
		2	บ้านคลองพระมอพิสัย	22
		3	วัดราชบุรีศรีพรหมาราม	23
		4	พระตำหนักสวนกุหลาบมหามงคล	24
6.	ชลบุรี เขต 3	1	บ้านมาบพิกทอง	25
		2	วัดจุกกะเเมอ	26
		3	ชุมชนบ้านช่องแสมสาร	27
7.	สระแก้ว เขต 2	1	บ้านเขาพรหมสุวรรณ	28
		2	บ้านหนองหล่ม	29
		3	กรุงไทย	30
		4	บ้านหนองมั่ง	31
8.	พิษณุโลก เขต 2	1	วัดสนามคลีตะวันออก	32
		2	บ้านปากยาง	33
		3	บ้านหนองพระ	34
		4	บ้านไทรดงยัง	35

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ที่	โรงเรียน	ลำดับ รวม
9.	เชียงใหม่ เขต 4	1	บ้านคุ้มเหนือ	36
		2	บ้านหนองบัว	37
		3	บ้านไม้ยามิตรภาพที่ 168	38
		4	บ้านห้วยโป่ง	39
		5	บ้านร่มโพธิ์ไทย	40
10.	แม่ฮ่องสอน เขต 1	1	บ้านยอดดอยวิทยา	41
		2	บ้านแม่แจ๊ะ	42
		3	บ้านแม่ปิง	43
		4	เขตพื้นที่การศึกษาอำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน	44
11.	นครสวรรค์ เขต 3	1	วัดวังแรต	45
		2	บ้านดงมะกุก	46
		3	วัดหนองหม้อ	47
		4	วัดวังมหากร	48
		5	บ้านวังกระโดนใหญ่	49
		6	วัดสำโรงชัย	50
		7	บ้านหลักสี่บ่อกำสามัคคี	51
12.	น่าน เขต 1	1	บ้านน้ำโค้ง	52
		2	บ้านดอนหลายทุ่ง	53
		3	บ้านไชยสถาน	54
		4	บ้านสะเลียม	55
		5	บ้านน้ำลี	56
		6	บ้านม่วงตีด	57
13.	หนองคาย เขต 1	1	บ้านนาคลอง	58
		2	บ้านหนองฝือ	59
		3	บ้านป่าสัก	60
		4	บ้านปากโสม	61
		5	บ้านสาวแล	62
14.	บุรีรัมย์ เขต 4	1	วัดบัวทอง	63
		2	บ้านแดง(สหราษฎร์วิทยา)	64
		3	บ้านสระกอไทร	65
		4	บ้านโคกเมือง	66
		5	วัดอิสาน	67
		6	บ้านหนองหญ้าคา	68

ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ที่	โรงเรียน	ลำดับ รวม
15.	อุบลราชธานี เขต 4	1	บ้านดอนชาติ	69
		2	บ้านนาสะแบง	70
		3	บ้านหนองไฮ(ประชานุกูลวิทยา)	71
		4	บ้านนาดี	72
		5	บ้านสำโรงครูราษฎร์วิทยา	73
16.	ขอนแก่น เขต 2	1	บ้านกุดเชือก	74
		2	ไตรคามประชาพัฒนา	75
		3	บ้านโนนเค็ง	76
		4	ไตรมิตรศึกษา	77
		5	บ้านปอแดง	78
		6	โนนคุ้มอัมพวัน	79
		7	บ้านหนองเต่า	80
17.	เลย เขต 2	1	บ้านโนนกกงาน	81
		2	บ้านปวนพุก	82
		3	บ้านห้วยส้ม	83
		4	บ้านศรีวิไลทำสวนยา	84
		5	บ้านวังเลาหัวฝาย	85
18.	ชุมพร เขต 2	1	บ้านเขาแงน	86
		2	บ้านโหมงราษฎร์พัฒนา	87
		3	บ้านไทยพัฒนา	88
		4	วัดชลธิ์พุทธาราม	89
19.	นครศรีธรรมราช เขต 2	1	บ้านปลายคลองเพรง	90
		2	สหกรณ์นิคมกสิกรรมทุ่งสง	91
		3	วัดทุ่งควายพัฒนาศึกษา	92
		4	องค์การสวนยาง 2	93
		5	วัดประดิษฐ์าราม	94
		6	บ้านแพรกกลาง	95
		7	บ้านนาปราน	96
20.	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	1	เนินแก้ววิทยาการ	97
		2	บ้านวังยาง	98
		3	บ้านสวนหลวง	99
		4	บ้านหนองห้วยฝาด	100



ภาคผนวก ฉ
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
การควบคุมภายใน ในโรงเรียนประถมศึกษา

DATE: 8/25/2015
 TIME: 21:14
 L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\win7\Dropbox\PHD\CFA\
 internal contro.LPJ:

Goodness of Fit Statistics
 Degrees of Freedom = 666
 Minimum Fit Function Chi-Square = 781.81 (P = 0.0012)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 715.41 (P = 0.090)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 49.41
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 117.96)
 Minimum Fit Function Value = 2.91
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.18
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.44)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.017
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.026)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.40
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.22 ; 5.66)
 ECVI for Saturated Model = 7.70
 ECVI for Independence Model = 96.81
 Chi-Square for Independence Model with 990 Degrees of Freedom = 25951.70
 Independence AIC = 26041.70
 Model AIC = 1453.41
 Saturated AIC = 2070.00
 Independence CAIC = 26248.63
 Model CAIC = 3150.23
 Saturated CAIC = 6829.37
 Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.65
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96
 Critical N (CN) = 260.38
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.047
 Standardized RMR = 0.043
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.58
 Time used: 0.484 Seconds



ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
พฤติกรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา

Total variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	27.148	24.680	24.680	19.578	17.798	17.798
2	12.463	11.330	36.010	14.913	13.557	31.355
3	9.516	8.651	44.661	9.423	8.566	39.921
4	8.326	7.569	52.230	9.122	8.293	48.214
5	7.430	6.755	58.985	8.281	7.528	55.742
6	6.037	5.488	64.474	6.984	6.350	62.091
7	3.847	3.497	67.971	4.506	4.096	66.188
8	2.600	2.363	70.334	3.460	3.145	69.333
9	2.114	1.922	72.256	2.108	1.916	71.249
10	1.883	1.712	73.968	1.915	1.741	72.989
11	1.563	1.421	75.389	1.722	1.566	74.555
12	1.396	1.269	76.658	1.701	1.547	76.102
13	1.333	1.211	77.870	1.660	1.509	77.611
14	1.143	1.039	78.909	1.198	1.089	78.699
15	1.077	.979	79.889	1.189	1.081	79.780
16	1.019	.926	80.815	1.139	1.035	80.815
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางเฉลียว เอี่ยมสกุล
ที่อยู่	199/53 หมู่ 1 หมู่บ้านมั่งมีศรีสุข ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดวังพลับเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี 72140 โทรศัพท์ 0-3544-0072
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต(ประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2554 ศึกษาต่อปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2525 ตำแหน่ง ครู 2 พ.ศ. 2527 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 พ.ศ. 2531 ตำแหน่ง ครูใหญ่ พ.ศ. 2535 ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ พ.ศ. 2539 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

