

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบประเมินประสิทธิผลขององค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารองค์การและผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย ตลอดจนตรวจสอบความสอดคล้องรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ และลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารองค์การการศึกษาหรือฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียน 14 คน สำหรับคัดเลือกตัวแปรตาม ตัวชี้วัด ของตัวแปรตาม จัดอันดับและกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปรและตัวชี้วัด กำหนดแนวทางการใช้เกณฑ์ ตัดสิน และเกณฑ์การผ่าน รวมทั้งจัดอันดับตัวแปรเชิงสาเหตุ กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารองค์การ ระดับนโยบายที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์การฝึกอาชีพฯ จำนวน 10 คน สำหรับตรวจสอบ ความตรงซึ่งเป็นผลสรุปจากการพิจารณาของกลุ่มที่ 1 โดยให้จัดอันดับตัวแปรตามและตัวชี้วัด รวมทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุ กลุ่มที่ 3 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ คือ ด้านปฏิบัติงานในองค์การ ศึกษาหรือฝึกอาชีพ ด้านปฏิบัติงานในองค์การระดับนโยบาย ด้านวิชาการองค์การ และด้าน วิชาการวัดประเมินผล จำนวนทั้งสิ้น 12 คน สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของเครื่องมือ 4 ฉบับ กลุ่มที่ 4 เป็นบุคลากรขององค์การ 33 คน และผู้รับการฝึกอาชีพ 40 คน สำหรับทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาคุณภาพด้านความเที่ยง กลุ่มที่ 5 เป็นบุคลากรขององค์การ 2 องค์การ 426 คน แบ่งเป็นองค์การละ 288 คน และ 138 คน สำหรับให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบทั้งตัวแปรตามและตัวแปรเชิงสาเหตุด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มที่ 6 เป็นผู้รับการฝึกอาชีพ 974 คน แบ่งเป็นองค์การละ 607 คน และ 367 คน สำหรับให้ข้อมูลตรวจสอบรูปแบบเกี่ยวกับตัวแปรตามด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มที่ 7 เป็นผู้สำเร็จการฝึกอาชีพซึ่งกำลังทำงานในสถาน ประกอบการ 40 คน แบ่งเป็นองค์การละ 25 คน และ 15 คน สำหรับตรวจสอบรูปแบบเกี่ยวกับตัวแปรตาม และกลุ่มที่ 8 เป็นเจ้าของสถานประกอบการหรือหัวหน้างานที่กลุ่มที่ 7 ทำงานอยู่ 40 คน องค์การละ 25 คน และ 15 คน สำหรับตรวจสอบรูปแบบเกี่ยวกับตัวแปรตาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม/สัมภาษณ์ 8 ฉบับ ได้แก่ ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์โครงสร้างเพื่อคัดเลือกตัวแปรตามที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผล ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัด จัดอันดับกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปรตามและตัวชี้วัด โดยพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ในการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัด คัดเลือกแนวทางการใช้เกณฑ์ตัดสินและกำหนดเกณฑ์การผ่านตามตัวชี้วัด คัดเลือกตัวแปรเชิงสาเหตุและจัดอันดับพร้อมทั้งพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้/ถูกต้องในการเก็บข้อมูลตัวแปรเชิงสาเหตุ ฉบับที่ 3 แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแปรตามและตัวแปรเชิงสาเหตุ ตัวชี้วัดในรูปแบบ ฉบับที่ 4 แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า 3 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องด้านภาษาของเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลภาคสนาม จำนวน 4 ฉบับ ฉบับที่ 5 แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อทดสอบความตรงภายนอกของตัวแปรตามและตัวแปรเชิงสาเหตุ ฉบับที่ 6 แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อทดสอบความตรงของรูปแบบ ฉบับที่ 7 แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อทดสอบความตรงของตัวแปรตาม ฉบับที่ 8 แบบสอบถาม/สัมภาษณ์แบบปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิดรวมกัน เพื่อทดสอบความตรงของตัวแปรตาม แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1-4 ได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้านความเหมาะสมเกี่ยวกับภาษาของข้อคำถาม และความครอบคลุมของตัวแปร ตัวชี้วัด แนวทางต่าง ๆ จากอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งให้บุคคลที่มีลักษณะเดียวกับผู้ตอบ ทดลองตอบเพื่อพิจารณาถึงความสะดวก ถิ่นไหลในการตอบ สำหรับแบบสอบถาม/สัมภาษณ์ฉบับที่ 5-8 นอกจากการได้รับการตรวจสอบคุณภาพเช่นเดียวกับแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1-4 แล้ว ยังได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และการสื่อความหมายของข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปร ตัวชี้วัด จากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน รวมทั้งนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพด้านความเที่ยงตามสูตร Alpha Coefficient ของ Cronbach พบว่ามีค่าความเที่ยงระหว่าง .85 - .99 ซึ่งสูงพอที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บข้อมูลได้ดำเนินการด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 และผู้บริหารองค์กรกลาง โดยทำหนังสือขอความร่วมมือและประสานกับเลขานุการผู้บริหารทุกคน เพื่อขอวาระเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร 14 คน และผู้บริหารองค์กรกลาง 12 คน ด้วยตนเองครบตามจำนวน สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิทำหนังสือขอความร่วมมือและประสานกับเลขานุการนำแบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือไปส่งด้วยตนเอง และไปรับคืนด้วยตนเองครบทั้ง 12 ฉบับ ส่วนแบบสอบถามสำหรับบุคลากรและประชาชนผู้รับการฝึกในสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีพ ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสูงสุดของกรม เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงทำการประสานขอวาระเข้าพบผู้บริหารสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีพที่ส่งบุคลากร และผู้เข้ารับการฝึกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ของบุคลากรได้รับคืน 539 ฉบับ จากที่ส่งไว้ 426 ฉบับ คิดเป็น 79.03 % ของผู้รับการฝึกได้รับคืน 1,065 ฉบับ

จากที่ส่งไว้ 974 ฉบับ คิดเป็น 91.46 % สุดท้ายคือ แบบสอบถาม/สัมภาษณ์ประชาชนผู้สำเร็จการฝึกและเจ้าของสถานประกอบการ ผู้วิจัยใช้วิธีขอรายชื่อจากบุคลากรในสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีพต่าง ๆ และทำการติดต่อทางโทรศัพท์ผู้ที่สามารถติดต่อได้ เพื่อนัดสัมภาษณ์หรือมอบแบบสอบถามไว้ตามสถานประกอบการต่าง ๆ จำนวน 80 คน เป็นผู้สำเร็จการฝึก 40 คน และเจ้าของสถานประกอบการ/หัวหน้างาน 4 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การ ตามวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ มีสาระโดยสรุปดังนี้

1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยผู้บริหารองค์การและผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย ประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ผลพิจารณาตัวแปรตาม ของผู้บริหารองค์การ โดยใช้วิธีการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Ratio : CVR) ตามสูตรของ Lawshe และวิเคราะห์ความสอดคล้องการพิจารณาของผู้บริหารองค์การ ด้วยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์ด้วยสูตรของ Kendall รวมทั้ง คำนวณค่าสหสัมพันธ์การจัดอันดับที่ด้วยสูตรของ Spearman (Spearman's Rank Correlation)

1.2 ผลการจัดอันดับกำหนดค่านำหนักตัวแปรตาม ตัวชี้วัด และตัวแปรเชิงสาเหตุ ของผู้บริหารองค์การ ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ความสอดคล้องด้วยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์ด้วยสูตรของ Kendall และคำนวณค่าสหสัมพันธ์การจัดอันดับที่ของ Spearman

1.3 ผลการพิจารณาแนวทางการใช้เกณฑ์ตัดสิน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย

1.4 การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ ระหว่างผู้บริหารองค์การกับผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องด้วยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์การจัดอันดับที่ของ Spearman

1.5 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้สูตรการหาความตรงเชิงเนื้อหาของ Lawshe และตรวจสอบคุณภาพ/เครื่องมือด้วยการทดลองใช้ด้วยวิธีคำนวณหาค่าความเที่ยงตามสูตร Alpha Coefficient ของ Cronbach โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows

2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows

2.2 การคำนวณค่าผลการประเมินประสิทธิผล โดยการคำนวณค่าเฉลี่ยและร้อยละ

2.3 คำนวณค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ตามสูตร Pearson's Product Moment Correlation ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows

2.4 คำนวณค่าองค์ประกอบ ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.14

2.5 คำนวณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ Path Analysis โดยการใช้โปรแกรม LISREL 8.14

จากวิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน เช่นเดียวกัน คือ

### 1 การพัฒนารูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การ

1.1 ผลการพิจารณาของผู้บริหารองค์การเพื่อคัดเลือกตัวแปรตาม ขององค์ประกอบประสิทธิผลได้ตัวแปรตาม 4 ตัว ตามกรอบที่ผู้วิจัยกำหนด คือ การบรรลุจุดมุ่งหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจ

1.2 ผลการพิจารณาของผู้บริหารองค์การเกี่ยวกับแนวทางการใช้เกณฑ์ตัดสิน ตามกรอบที่ผู้วิจัยกำหนด ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้เกณฑ์จากการกำหนดร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 ผลการพิจารณาของผู้บริหารเพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรตามทั้ง 4 ตัว จากคะแนนเต็ม 100% ผู้บริหารองค์การให้กำหนดค่าน้ำหนักโดยเฉลี่ยดังนี้

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1) การบรรลุจุดมุ่งหมาย        | 35% |
| 2) ประสิทธิภาพ                | 15% |
| 3) ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง | 20% |
| 4) ความพึงพอใจ                | 30% |

1.4 ผลการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดของตัวแปรตามและกำหนดค่าน้ำหนักรวมทั้งเกณฑ์ตัดสิน ผู้บริหารองค์การได้คัดเลือกตัวชี้วัดของตัวแปรตามไว้ทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัด จากกรอบที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 32 ตัว และกำหนดค่าน้ำหนัก (นน.) โดยเฉลี่ย ดังนี้

- 1) ตัวแปรการบรรลุจุดหมาย 35% ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ
  - 1.1) จำนวนผู้สำเร็จการฝึก นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\geq 80\%$
  - 1.2) จำนวนผู้ปฏิบัติงานทำ นน. 15% เกณฑ์ผ่าน  $\geq 55\%$
  - 1.3) จำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระ นน. 8% เกณฑ์ผ่าน  $\geq 13\%$
  - 1.4) จำนวนผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ นน. 7% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
- 2) ตัวแปรประสิทธิภาพ 15% ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ
  - 2.1) ค่าใช้จ่ายการฝึกต่อคน นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 2.2) การใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด นน. 6% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 2.3) การบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ นน. 4% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
- 3) ตัวแปรผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง 20% ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ
  - 3.1) ผลการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 3.2) ผลการใช้ข้อมูลตลาดแรงงาน นน. 3% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 3.3) ผลการสำรวจความต้องการของผู้ฝึก นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 3.4) ผลการประสานกับหน่วยงานต่างๆ นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 3.5) ผลการที่บุคลากรยอมรับความเปลี่ยนแปลง นน. 2% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
- 4) ตัวแปรความพึงพอใจ 30% ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ
  - 4.1) ผู้รับการฝึก/ผู้สำเร็จการฝึก นน. 17% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 4.2) บุคลากร นน. 5% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$
  - 4.3) เจ้าของสถานประกอบการ นน. 8% เกณฑ์ผ่าน  $\bar{X} \geq 3.5$

1.5 ผลการพิจารณาตรวจสอบความตรงเกี่ยวกับตัวแปรและตัวชี้วัดของผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย พบว่าผู้บริหารองค์การระดับนโยบายมีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารองค์การทุกชุดตัวแปรตามและตัวชี้วัด โดยมีค่าสหสัมพันธ์กันตั้งแต่ 0.68 - 0.82 ยกเว้นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีค่าสหสัมพันธ์ ต่ำเพียง 0.14

1.6 ผลการประเมินความมีประโยชน์และเป็นไปได้/ถูกต้อง ในการนำรูปแบบไปใช้จริง ของผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย พบว่าผู้บริหารองค์การกลางเห็นว่ารูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนั้น มีประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$  จากมาตรประมาณค่า 5 ระดับ) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ )

2 ผลการทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ผลการประเมินประสิทธิผลขององค์การและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังนี้

2.1 ผลการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย ผลการประเมินประสิทธิผลกรมอาชีวศึกษา และสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ดังนี้

1) ผลการประเมินประสิทธิผลขององค์การของกรมอาชีวศึกษา พบว่ามีประสิทธิผลขององค์การในระดับน้อย ( $\bar{X} = 49.0$ ) มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ 9 ตัวชี้วัด และไม่ผ่านเกณฑ์ 6 ตัวชี้วัด

2) ผลการประเมินประสิทธิผลขององค์การของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร พบว่ามีประสิทธิผลขององค์การในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 56.6$ ) มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ 7 ตัวชี้วัด และไม่ผ่านเกณฑ์ 8 ตัวชี้วัด

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกรมอาชีวศึกษา และสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร เช่นเดียวกันดังนี้

### 1) กรมอาชีวศึกษา

1.1) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบฯ พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ .39 - .58 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่ก็มีนัยสำคัญ .01 เช่นเดียวกัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ .33 - .80

1.2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ เหมาะสมสามารถนำไปตรวจสอบความตรงของรูปแบบได้

1.3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์การ พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกรมอาชีวศึกษา สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลในสมการโครงสร้างได้ร้อยละ 52

ตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวแปรมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญ .01 มี 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร (.56) นโยบายการบริหารองค์กร (.32) กระบวนการบริหารกลุ่ม (.23) กระบวนการบริหารองค์กร (.22) และภาวะผู้นำกลุ่ม (.21) มีนัยสำคัญ .05 1 ตัวแปร คือ คุณลักษณะบุคลากร (.12) ในจำนวนนี้มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 คือ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร (.23) กระบวนการบริหารกลุ่ม (.23) และกระบวนการบริหารองค์กร (.20)

เมื่อพิจารณาตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร แยกตามระดับแล้วพบว่าตัวแปรในระดับองค์การและระดับกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร มากกว่าตัวแปรระดับบุคคล

สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ในรูปแบบ จะพบว่าส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขนาดอิทธิพลทางตรงส่วนใหญ่จะมีนัยสำคัญ .01 ซึ่งตัวแปรในช่วงท้าย ๆ ของรูปแบบจะได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ตัวแปรการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 6 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .22 - .61 ในจำนวนนี้มี 3 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 คุณลักษณะบุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 5 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่ .22 - .63 ในจำนวนนี้มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมกลุ่ม ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 4 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่ .31 - .65 ในจำนวนนี้มี 1 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ตัวแปรกระบวนการบริหารกลุ่ม ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่ .13 - .60 และทั้ง 3 ตัวแปร มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำกลุ่ม ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 2 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพล .29 และ .66 ตามลำดับ และได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 จาก 2 ตัวแปร เช่นเดียวกัน ส่วนตัวแปรกระบวนการบริหารองค์กร ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 ทั้ง 2 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลรวม .50 และ .77 ตามลำดับ โดยมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ 1 ตัวแปร สุดท้ายคือ ตัวแปรนโยบายการบริหารองค์กร ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภายนอก มีค่าอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรง (.58) อย่างมีนัยสำคัญ .01

## 2) สำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร

2.1) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในรูปแบบ ของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุเกือบทุกตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การอย่าง มีนัยสำคัญ .01 มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ .14 - .61 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เกือบทุกคู่ก็มีนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ .14 - .70 มีเพียง 2 คู่เท่านั้นที่ไม่ มีนัยสำคัญ คือ ตัวแปรนโยบายการบริหารองค์การกับตัวแปรคุณลักษณะบุคลากร และตัวแปร การปฏิบัติงานของบุคลากรกับประสิทธิผลองค์การ

2.2) ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ เหมาะสมนำไปตรวจสอบความตรงของรูปแบบได้

2.3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ พบ ว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร เช่นเดียวกับของกรมอาชีวศึกษา สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลในสมการ โครงสร้างได้ร้อยละ 45

ตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลองค์การ โดยตัวแปรที่มี อิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญ .01 มี 5 ตัวแปร ตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ องค์การ (.56) นโยบายการบริหารองค์การ (.42) ภาวะผู้นำกลุ่ม (.29) วัฒนธรรมกลุ่ม (.25) และ นโยบายการบริหารองค์การ (.24) ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 คือ ตัวแปรนโยบายการบริหารองค์การ (.26) วัฒนธรรมองค์การ (.26) และมี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญ .05 คือ ตัวแปรภาวะผู้นำกลุ่ม (.20) และตัวแปรภาวะผู้นำ องค์การ (.17)

เมื่อพิจารณาตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ แยกตามระดับ แล้ว พบว่าตัวแปรในระดับองค์การและในระดับกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมากกว่า ตัวแปรในระดับบุคคลเช่นเดียวกับกรมอาชีวศึกษา

ถ้าพิจารณาถึงตัวแปรเชิงสาเหตุที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ในรูปแบบจะพบ ว่าส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขนาดอิทธิพลทางตรง ส่วนใหญ่จะมีนัยสำคัญ .01 เช่นเดียวกับกรมอาชีวศึกษาซึ่งตัวแปรในช่วงท้าย ๆ ของรูปแบบจะ ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ตัวแปรการปฏิบัติงานของ บุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 4 ตัวแปร ขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่



.21 - .62 ในจำนวนนี้มีเพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 มีขนาดอิทธิพล .62 ตัวแปรคุณลักษณะบุคลากร ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 จำนวน 4 ตัวแปร มีขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่ .26 - .53 ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ด้านตัวแปรวัฒนธรรมกลุ่ม ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 ทั้ง 5 ตัวแปร ขนาดอิทธิพลรวมตั้งแต่ .23 - .72 ในจำนวนนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 สำหรับตัวแปรกระบวนการบริหารกลุ่ม ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ .01 และ .05 จำนวน 3 ตัวแปร ขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .20 - .63 ในจำนวนนี้มี 1 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำกลุ่ม ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรอื่นทั้ง 3 ตัวแปร ขนาดอิทธิพลตั้งแต่ .33 - .52 ทั้ง 3 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ด้วย ตัวแปรกระบวนการบริหารองค์การ ได้รับอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญ .01 จาก 2 ตัวแปร ขนาดอิทธิพล .42 และ .56 ตามลำดับ โดยทั้ง 2 ตัวแปร มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญ .01 ด้วย และสุดท้ายคือตัวแปรนโยบายการบริหารองค์การ ได้รับอิทธิพลทางตรง (.56) จากตัวแปรภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถนำมาอภิปรายตามลำดับโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวจากระบบโรงเรียน

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผล มี 4 ตัวแปรเรียงตามอันดับความสำคัญ คือ 1) การบรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจ (35%) 2) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (30%) 3) ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง (20%) และ 4) ประสิทธิภาพ (15%) โดยการพัฒนาของผู้บริหารองค์การมีความสอดคล้องกันระดับปานกลาง มีค่าสหสัมพันธ์ .50 อย่างมีนัยสำคัญ .01 เนื่องมาจากตัวแปรดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ และมีความครอบคลุมเพียงพอที่จะแสดงถึงประสิทธิผลองค์การ สำหรับการจัดอันดับความสำคัญนั้น เนื่องจากแต่ละกรมจะมีภารกิจในการดำเนินงาน และถือเป็นหัวใจสำคัญของกรมต่าง ๆ จึงได้อันดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ตัวแปรความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำหนักใกล้เคียงกัน เพราะว่าเป็นปัจจุบันองค์การภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับประชาชนหรือลูกค้ามากขึ้น ส่วนในภาคธุรกิจเอกชนนั้นได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุดมาก่อนแล้ว และเป็นตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่ได้รับการกำหนดให้มีน้ำหนักมากที่สุดเสมอ (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย ; Heaphy and Gruska, 1995 ; Goodstein and Butz; 1996)

เนื่องจากถ้าถูกค้าไม่พึงพอใจแล้วองค์การไม่สามารถจะอยู่ได้ และถือเป็นตัวแปรภายนอกที่แพร่หลายมากที่สุด (Miles, 1980 ; Nord, 1982 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2533) จึงมีการศึกษาเพื่อจัดอันดับของสถานศึกษาโดยใช้ความพึงพอใจเพียงอย่างเดียว (สทศ.,2541) อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวถือว่าไม่ครอบคลุม และแม้ว่าจะมีผู้บริหารองค์การบางท่านเห็นว่าความพึงพอใจสามารถอ้างอิงไปถึงกระบวนการและตัวแปรอื่น ๆ ได้ ก็ไม่ครอบคลุมการประเมินประสิทธิผลได้ และจะกลายเป็นรูปแบบตัวแปรเดียวซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาหลายครั้ง ที่พบว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นลักษณะหลายมิติ (Steers,1977 ; Cameron,1978 ; Martin and Kettnee,1996 ; กิ่งพร ทองใบ, 2533 ; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) นอกจากนี้องค์การควรจะมีตัวชี้วัดทั้งภายในและภายนอก (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539) ดังนั้น ในที่นี้จึงถือเป็นตัวแปรภายนอกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญองมาจากภารกิจ ส่วนตัวแปรประสิทธิภาพนั้นได้รับการจัดอันดับต่ำสุดมีค่าน้ำหนักเพียง 15% โดยผู้บริหารองค์การเห็นว่าองค์การภาครัฐควรเน้นการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจมากกว่าจะเน้นความประหยัดคุ้มค่า เนื่องจากถ้าเน้นความประหยัดแล้วอาจทำให้การบรรลุจุดมุ่งหมายด้อยลงได้ อีกทั้งการดำเนินการภาครัฐมีต้นทุนด้านค่าตอบแทนบุคลากรคงที่ ไม่สามารถลดรายจ่ายได้ เช่นภาครัฐกิจ จึงให้น้ำหนักประสิทธิภาพต่ำกว่าตัวแปรอื่น และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการจัดอันดับของผู้บริหารองค์การกับผู้บริหารการระดับนโยบายแล้ว พบว่ามีความสอดคล้องกัน มีค่าสหสัมพันธ์สูง ( $r = .80$ ) แสดงว่ามีความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 4 ในแนวทางเดียวกัน

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า มีจำนวนตัวชี้วัดซึ่งมีความเหมาะสมของแต่ละตัวแปรตามลำดับ คือ ตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย 4 ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ 3 ตัวชี้วัด ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง 5 ตัวชี้วัด และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง 3 ตัวชี้วัด สามารถนำมาแยกประเด็นอภิปรายได้ดังนี้

1) ตัวแปรบรรลุจุดมุ่งหมาย ได้รับการคัดเลือก 4 ตัวชี้วัด คือ 1) จำนวนผู้สำเร็จการฝึก (5%) 2) จำนวนผู้มีงานทำ (15%) 3) จำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระ (8%) และ 4) จำนวนผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (7%) ซึ่งผลการพิจารณาของผู้บริหารองค์การมีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญฯ .01 ( $r=3.0$ ) และตัวชี้วัดดังกล่าวจะสอดคล้องกับภารกิจโดยรวมขององค์การต่าง ๆ รวมทั้งจากการสรุปของ พรทิพย์ มีศักดิ์ (2536) ที่พบว่าองค์การภาครัฐส่วนใหญ่จะฝึกอาชีพนอกระบบแก่บุคคลทั่วไป เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพและมีรายได้เป็นภารกิจหลัก ส่วนรองลงมาจะเป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากความรู้ทักษะทางอาชีพ. ดังนั้น นับได้ว่าการให้น้ำหนักตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับสภาพจริงขององค์การ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการจัดอันดับของผู้บริหารองค์การกับผู้บริหารองค์การระดับนโยบายแล้ว พบว่ามีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ( $r = .68$ ) อีกด้วย ถือว่ามีความเห็นในแนวทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ผู้บริหารองค์การจะเห็นว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีความเหมาะสม สำหรับตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย แต่การเก็บข้อมูลจริงจะทำได้ยาก โดยเฉพาะตัวชี้วัดจำนวนผู้ มีงานทำ จำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระ และจำนวนผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากผู้ฝึก อาชีพนอกระบบโรงเรียนใช้เวลาอยู่ในสถาบัน/ศูนย์ฝึก สั้นประมาณ 3-6 เดือนเท่านั้น ทำให้มี ความผูกพันกับสถาบัน/ศูนย์ฝึกต่ำ (กรมอาชีวศึกษา, 2541) รวมทั้งประชาชนกลุ่มนี้จะมีการ อพยพเคลื่อนไหวสูง การติดตามทำได้ยากต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และแม้แต่องค์กรที่มีการเก็บ ข้อมูลไว้ก็อาจจะไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เนื่องจากมีการนิยามการมีงานทำแตกต่างกัน มักจะสรุปว่า มีงานทำโดยไม่พิจารณาข้อมูลทั่วไปของผู้รับการฝึกก่อนจะสมัครเข้าฝึก ซึ่งผู้ฝึกบางคนอาจมีงาน ทำก่อนเข้าฝึกแล้ว หรือได้งานทำไม่ตรงกับสาขาอาชีพที่ฝึก ก็อาจถูกนับรวมเข้ามาว่ามีงานทำโดย ไม่เจตนา หรือในบางกรณีมีการรายงานผลเพื่อแสดงผลงานตั้งแต่ครูฝึก - ฝ่าย - สถาบัน/ศูนย์ฝึก ทำให้ภาพรวมของจำนวนผู้มีงานทำคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงได้ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญ กับระบบข้อมูลมากขึ้น เพื่อเป็นสารสนเทศในการประเมินและด้านอื่น ๆ ต่อไป

2) ตัวแปรประสิทธิภาพ ได้รับการคัดเลือก 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ค่าใช้จ่ายในการฝึกต่อ คน (5%) 2) การใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด (6%) และ 3) การบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ (4%) โดย ผู้บริหารองค์การมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญฯ .01 ( $r = .30$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ พรทิพย์ มีสัตย์ (2536) พบว่าตัวชี้วัดค่าใช้จ่ายในการฝึกต่อคนเหมาะสมในการใช้เป็นตัวแทน ของประสิทธิภาพ ส่วนตัวชี้การประหยัดด้วยการใช้และบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ สำหรับองค์การ ภาครัฐใช้เป็นตัวแทนประสิทธิภาพได้เช่นกัน

นอกจากนี้ การพิจารณาคัดเลือกของผู้บริหารองค์การกับผู้บริหารองค์การระดับ นโยบายน ก็มีค่าสหสัมพันธ์สูง ( $r = .80$ ) แสดงว่ามีความเห็นในแนวทางเดียวกัน

3) ตัวแปรผลการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้รับการคัดเลือก 5 ตัวชี้วัด คือ 1) การ ใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยีหลักสูตรใหม่ (5%) 2) การใช้ข้อมูลตลาดแรงงาน (3%) 3) การสำรวจ ความต้องการของผู้ฝึก (5%) 4) การประสานกับหน่วยงานอื่น (5%) และ 5) การที่บุคลากรยอมรับ ความเปลี่ยนแปลง (2%) โดยผู้บริหารองค์การมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญฯ .01 ( $r = .35$ ) และให้น้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวใกล้เคียงกัน คือ ตัวชี้วัดการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ ๆ การสำรวจความต้องการของผู้ฝึก และการประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เนื่องจากการดำเนินการ ขององค์การต้องปรับตัวให้เหมาะสมโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย และต้องคำนึงถึงลูกค้ามากขึ้น ดัง กล่าวแล้ว รวมทั้ง ต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมากขึ้น เพราะ องค์การจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ องค์การเอกชนจะมีการประสานในด้านต่าง ๆ หรือการรวมทุน สูงกว่าองค์การภาครัฐมาก ซึ่งในอดีตที่ผ่านมามองค์การภาครัฐจะมีลักษณะเอกเทศสูง ต่างก็ขยาย

ภารกิจงานของตนอย่างไม่มีขอบเขต กิ่งพร ทองใบ, (2533) ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ดังนั้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนดังกล่าวและเห็นความสำคัญของประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ มากขึ้น ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการจัดอันดับของผู้บริหารองค์การระดับนโยบายแล้ว พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์สูง ( $r = .82$ ) แสดงว่าทั้งผู้บริหารองค์การและผู้บริหารองค์การกลางมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) ตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ได้รับการคัดเลือก 3 ตัวชี้วัด คือ 1) บุคลากร (5%) 2) ประชาชนผู้รับบริการฝึก (17%) และ 3) เจ้าของสถานประกอบการ (8%) โดยผู้บริหารองค์การมีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญ  $.01$  ( $r = .31$ ) และกำหนดค่าน้ำหนักให้ประชาชนผู้รับบริการฝึก สูงกว่าเจ้าของสถานประกอบการและบุคลากรมาก โดยตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรมีค่าต่ำสุด ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับประชาชนหรือลูกค้ามากขึ้นดังกล่าวแล้วในหัวข้อ 1 การกำหนดค่าน้ำหนักดังกล่าว จะสอดคล้องกับตัวชี้วัดในการประเมินองค์การเพื่อให้รางวัล Malcolm Baldrige (1995) คือให้น้ำหนักความพึงพอใจประชาชนมีค่าสูงกว่าความพึงพอใจของบุคลากรมาก ซึ่งถือเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นอกจากนี้ เมื่อรวมกับความพึงพอใจของเจ้าของสถานประกอบการด้วย จะทำให้สัดส่วนของบุคคลภายนอกหรือลูกค้า ทั้งผู้รับบริการโดยตรงและโดยอ้อมยังมีค่าสูงขึ้นมา ต่างกับที่ผ่านมาถ้ามีการวัดความพึงพอใจก็มักจะวัดความพึงพอใจของบุคลากร ถือว่าไม่ครอบคลุมเพียงพอจะสะท้อนสภาพความจริงได้ อาจเนื่องมาจากการวัดความพึงพอใจจากประชาชนมีข้อจำกัด สามารถดำเนินการได้ยาก นอกจากนี้ การพิจารณาของผู้บริหารองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับการพิจารณาของผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย ( $r = .68$ ) เช่นเดียวกับตัวชี้วัดในตัวแปรอื่น ๆ ข้างต้น

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การพิจารณาเลือกแนวทางการใช้เกณฑ์ตัดสินด้วยการกำหนดร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง โดยเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าแนวทางการใช้เกณฑ์อื่นๆ เนื่องจากแนวทางอื่นๆ จะมีข้อจำกัด คือ ถ้าเปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะวัดได้ในเชิงปริมาณเท่านั้น ถ้าจะเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาจะต้องมีการประเมินในปีที่ผ่านมาแล้ว ถ้าจะเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ อาจจะไม่เหมาะสมเพราะมีภารกิจที่ต่างกัน มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบกัน ทำให้เปรียบเทียบกันได้ยาก ถ้าจะเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานก็ทำได้ยากเพราะตัวแปร/ตัวชี้วัดบางตัวยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานหรือยังหาข้อยุติไม่ได้ ดังนั้น การใช้การกำหนดร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องจึงเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากว่าแม้จะมีหลายองค์การดำเนินการฝึกอาชีพ แต่ก็มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง การกำหนดร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องจะได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stufflebean และคณะ (1971) ; กรมบัญชีกลาง (2539) นอกจากนี้การกำหนดร่วมกันดังกล่าวอาจนำไปสู่การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานได้ต่อไป

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารองค์การกำหนดเกณฑ์ตัดสินแต่ละตัวชี้วัด โดยเฉลี่ยส่วนใหญ่เป็นสัดส่วนในกรณีวัดจากข้อมูลตามข้อเท็จจริง เช่น จำนวนผู้สำเร็จการฝึก 80% จำนวนผู้ปฏิบัติงาน 55% เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดที่วัดจากการรับรู้ด้วยเครื่องมือวัดมาตรฐานค่า 5 ระดับ กำหนดให้คะแนนเป็น 1-5 คะแนน นั้น ผู้บริหารองค์การจะกำหนดค่าสูงกว่าระดับกึ่งกลาง คือ สูงกว่า 3.00 โดยให้เกือบทุกตัวชี้วัดมีเกณฑ์ตัดสินผ่านที่ค่าเฉลี่ย 3.50 ทำให้เกณฑ์ตัดสินการผ่านในการประเมินครั้งนี้ค่อนข้างสูงกว่าเกณฑ์การประเมินที่ผ่านมามีมักจะกำหนดจุดกึ่งกลาง (กิ่งพรทองใบ, 2533 ; กุหลาบ รัตนสังขรรม, 2536 ; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 ; ทศนา แสงศักดิ์, 2539 ; ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2540 ; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) ผลดังกล่าวเมื่อนำมากำหนดเป็นช่วงเท่า ๆ กัน 5 ช่วง เพื่อให้คะแนนตัวคุณระดับ 1-5 แล้ว การจะผ่านเกณฑ์จะต้องได้ค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวชี้วัดสูงกว่าจุดกึ่งกลางเสมอ ผลการประเมินในภาพรวมจึงอาจได้ต่ำกว่าการประเมินทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และความเห็นของผู้วิจัยนั้นในกรณีเป็นการประเมินครั้งแรก เพื่อเป็นแรงจูงใจและใช้เป็นฐานในการประเมินครั้งต่อไป ตัวชี้วัดที่วัดจากมาตรฐานค่าควรกำหนดเกณฑ์ในระดับปานกลางก่อน ส่วนตัวชี้วัดที่เป็นข้อเท็จจริงควรจะใช้ฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยอาจปรับให้เหมาะสมกับตัวแปรอื่น ๆ ในช่วงนั้น ๆ ก็ได้ เช่น สภาพวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา ทำให้สถานประกอบการเลิกกิจการมาก อัตราการมีงานทำอาจต้องปรับให้ลดลง โดยอาจเพิ่มจำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระให้มากขึ้น เป็นต้น

1.5 จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารองค์การกับผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย มีความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรเชิงสาเหตุสอดคล้องกันแต่ไม่มีนัยสำคัญฯ ซึ่งจากความเห็นของผู้บริหารองค์การเห็นว่าตัวแปรเชิงสาเหตุทั้ง 8 ตัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ แต่บางท่านเห็นว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่ศึกษา มี 8 ตัว นั้น มากเกินไป อาจทำให้ผลการศึกษาไม่ชัดเจนและละเอียดเพียงพอควรตัดออกบ้างและจากการสรุปผลการจัดอันดับของผู้บริหารองค์การพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่เห็นว่ามีอันดับความสำคัญต่ำสุดคือ ตัวแปรวัฒนธรรม (อันดับ 8) รองลงมา คือ ตัวแปรการปฏิบัติงานของบุคลากร (อันดับ 7) และตัวแปรลักษณะบุคลากร (อันดับ 6) ในขณะที่ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายให้อันดับความสำคัญของตัวแปรวัฒนธรรมอยู่ในระดับสูง (อันดับ 2) ที่แตกต่างกันมากอีกตัวแปรหนึ่ง คือ ตัวแปรนโยบายการบริหารองค์การ ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญสูงสุด (อันดับ 1) ในขณะที่ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายให้อันดับความสำคัญค่อนข้างต่ำ (อันดับ 5.5) เนื่องจากความเห็นที่แตกต่างกันในฐานะองค์การที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งจะให้ความสำคัญกับตัวแปรระดับองค์การสูง ส่วนผู้บริหารองค์การระดับนโยบายจะให้ความสำคัญกับตัวแปรระดับกลุ่มมากกว่า เนื่องจากเห็นว่าผลต่าง ๆ น่าจะขึ้นอยู่กับสถาบัน/ศูนย์ฝึกมากกว่า เพราะตัวแปรระดับองค์การ คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายการบริหาร และกระบวนการบริหาร มักจะคงที่

เป็นไปตามระบบ ซึ่งผลสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การพิจารณาความสำคัญของตัวแปรเชิงสาเหตุได้ใกล้เคียงข้อเท็จจริงมากกว่า น่าจะเนื่องจากสามารถทราบข้อมูลภายในขององค์การดีกว่านั่นเอง

1.6 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายพิจารณาประเมินรูปแบบฯ เห็นว่ามีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากนั้น เนื่องจากในองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินมากขึ้น โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจเอกชนได้ให้ความสำคัญมาก่อนแล้ว ในปัจจุบันองค์การภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน เพื่อให้สอดคล้องกันกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีกระแสเรื่องการประเมินสูงขึ้น ทั้งจากภายในตั้งแต่รัฐบาลโดยออกมาในรูปของกฎหมายระดับต่าง ๆ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญ พรบ.ต่าง ๆ เช่น พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พรบ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ซึ่งมีเจตนารมณ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศไทยติดต่อกับประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก และร่วมเข้าเป็นสมาชิกภาคีหรือให้สัตยาบันกฎหมายระหว่างประเทศต่าง ๆ มากมาย เช่น อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก แผนปฏิบัติการหลักปฏิญญาเพื่อเด็กไทย เป็นต้น ซึ่งกฎหมายระหว่างประเทศเหล่านี้จะมีข้อบัญญัติให้ประเทศภาคีมีพันธะต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้า และตอบคำถามคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ภายในเวลาที่กำหนด อันเป็นการประเมินผลนั่นเอง ทำให้รัฐบาลซึ่งได้ลงนามรับรองหรือให้สัตยาบันกฎหมายดังกล่าวต้องเร่งดำเนินการตามพันธะผูกพัน โดยเร่งรัดให้องค์การที่รับผิดชอบจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจขององค์การหรือการประเมินประสิทธิภาพขององค์การแบบหนึ่งนั่นเอง ดังนั้น ถือว่าการพัฒนารูปแบบฯ จากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสภาพการณ์และตรงกับความประสงค์ขององค์การภาครัฐ

นอกจากนี้ ปัจจุบันมีองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก ที่ดำเนินการฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียนแก่บุคคลทั่วไป ทำให้แบบประเมินฯ ที่พัฒนาขึ้นใช้ได้กว้างขวาง และตัวแปร/ตัวชี้วัดตลอดจนแนวทางต่าง ๆ อาจนำไปปรับใช้กับองค์การที่มีภารกิจอื่น ๆ ได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงนั้น ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายประเมินให้ในระดับมากเท่านั้น เพราะอาจประสบปัญหาเรื่องตัวชี้วัดดังกล่าว รวมทั้งปัญหาในเชิงบริหาร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่สนองตอบ เนื่องจากประเทศไทยยังประสบปัญหาเรื่องการประเมิน ยังมีวัฒนธรรมและเจตคติต่อการประเมินไม่ดีพอเช่นในต่างประเทศซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป โดยเฉพาะองค์การภาครัฐที่ผ่านมาถ้ามีการประเมินก็มักจะประเมินเพื่อรายงานตามสายงานการบังคับบัญชา หรือเป็นการประเมินเพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์หน่วยงานมากกว่า จึงทำให้ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงต่ำลงเนื่องจากอุปสรรคดังกล่าว อย่างไรก็ตาม คาดว่าต่อไปจากสภาพการณ์ทั้งภายในและนอกประเทศดังกล่าวแล้วข้างต้น น่าจะทำได้ ความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบสูงขึ้น

## 2 การทดลองใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีว นอกระบบโรงเรียน

2.1 จากผลการวิจัยในส่วนของ การประเมินที่พบว่า ประสิทธิภาพองค์การของกรมอาชีวศึกษาอยู่ในระดับน้อย (49%) และประสิทธิภาพองค์การของสำนักพัฒนาชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง (56.6%) นั้น เนื่องจากการกำหนดเกณฑ์ผ่านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าจุดกึ่งกลางดังกล่าวแล้ว ทำให้ผลการประเมินอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ จากการกำหนดระดับคะแนน 20-35 หมายถึง ประสิทธิภาพน้อยมาก 36-51 หมายถึง ประสิทธิภาพน้อย 52-68 หมายถึง ประสิทธิภาพปานกลาง 69-84 หมายถึง ประสิทธิภาพมาก 85-100 หมายถึง ประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นเอง

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพองค์การของทั้ง 2 องค์การ ได้ผลรวมต่างกันทั้ง ๆ ที่กรมอาชีวศึกษามีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 9 ตัว มากกว่าสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์เพียง 7 ตัว เนื่องจากสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดที่มีค่านำหนักมากในตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย 2 ตัวชี้วัด คือ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน กับจำนวนผู้ประกอบการอาชีวอิสระ ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดน่าจะมีสาเหตุสำคัญ คือ ตัวชี้วัดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และจำนวนผู้ประกอบการอาชีวอิสระนั้นเนื่องจากโรงเรียนฝึกอาชีพสังกัดกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมด โอกาสที่ผู้สำเร็จการฝึกจะทำงานในสถานประกอบการ/รับจ้างหรือผู้ประกอบการเป็นไปได้อย่างสูง เพราะมีสถานประกอบการทั้งในกรุงเทพฯ และปริมณฑลเป็นจำนวนมาก หรือถ้าจะผู้ประกอบการก็ทำได้ง่ายเพราะมีจำนวนผู้รับบริการมากกว่าต่างจังหวัด นอกจากนี้บุคลากรของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร บางคนจะเป็นเจ้าของสถานประกอบการด้วย สามารถคัดเลือกผู้สำเร็จการฝึกเข้าทำงานในสถานประกอบการของตนหรือเครือข่ายได้ ในส่วนของเพื่อนร่วมห้องของผู้รับการฝึกก็เช่นกัน เมื่อมีโอกาสได้ทำงานหรือผู้ประกอบการมากกว่า ทำให้สามารถชักชวนเพื่อนร่วมห้องเข้าทำงานได้ด้วย ในขณะที่กรมอาชีวศึกษามีสถาบัน/ศูนย์ฝึกส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภูมิภาค ทำให้โอกาสทำงานหรือผู้ประกอบการต่ำกว่าในกรุงเทพฯ ผู้สำเร็จการฝึกบางส่วนจากต่างจังหวัดต้องเข้ามาหางานทำในกรุงเทพฯ ซึ่งมีคู่แข่งน้อยกว่าผู้สำเร็จการฝึกในกรุงเทพฯ โดยตรง ทำให้โอกาสได้งานทำหรือผู้ประกอบการน้อยกว่าลง นอกจากนี้ระบบการเรียนการสอนของกรมอาชีวศึกษาบางส่วนยังเน้นการศึกษาต่อ รวมทั้งให้สามารถนำผลการฝึกไปประกอบการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้ด้วย ผู้รับการฝึกบางคนอาจมีความประสงค์ในการศึกษาต่อมากกว่าจะทำงานในสถานประกอบการหรือผู้ประกอบการ จึงทำให้ผลออกมาในลักษณะดังกล่าว ดังนั้น ในกรณีกรมอาชีวศึกษาอาจปรับเพิ่มตัวชี้วัด เช่น โอกาสในการศึกษาต่อ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในการทดลอง

ใช้รูปแบบครั้งนี้ไม่ได้เน้นการเปรียบเทียบแต่อย่างใด เพียงแต่ต้องการทดลองว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้ได้และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับกรณีที่มีลักษณะแตกต่างกันหรือไม่ รวมทั้งการให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเท่านั้น ผลการประเมินไม่สามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้โดยตรงเนื่องจากแต่ละกรณีจะมีข้อจำกัดต่างกั่กันดังกล่าวแล้ว รวมทั้งฐานข้อมูลก็ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันซึ่งการนำรูปแบบไปใช้จะต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่ง

2.2 จากผลการทดลองใช้รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ารูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้ง 2 องค์การ แต่มีบางตัวแปรแตกต่างกันบ้าง ดังนี้

1) ตัวแปรภาวะผู้นำองค์การ ที่พบว่ามีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญ<sup>๐.๐1</sup> นั้น โดยเมื่อเปรียบเทียบขนาดอิทธิพลจากผลการศึกษารุ่นนี้ พบว่าขนาดอิทธิพลต่าง ๆ ของตัวแปรภาวะผู้นำองค์การที่มีต่อประสิทธิผลทั้ง 2 องค์การ ใกล้เคียงกันมาก สอดคล้องแนวคิดและผลการศึกษาของหลายท่าน (Robins, 1986, 1993, 1997 ; Goni, 1989 ; Adam, 1993 อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540 ; กุหลาบ รัตนสังขธรรม, 2536 ; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538 ; สุจิตรา บุญรัตนพันธ์, 2539 ; สุพิน เกชาอุปต์, 2539) ที่พบว่าภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลและตัวแปรอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารองค์การ ซึ่งสรุปว่าภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสูง รวมทั้งจากรูปแบบการประเมินเพื่อให้รางวัลต่าง ๆ ของต่างประเทศ (Malcolm Baldrige Award, European Quality Award) และการประเมินรัฐวิสาหกิจของ บริษัท TRIS ก็ถือว่าตัวแปรผู้นำองค์การเป็นตัวขับ (driver) ต่อตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดลองใช้รูปแบบที่พบว่านอกจากภาวะผู้นำองค์การจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลทั้งทางตรงและทางอ้อมแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม อีกด้วย สำหรับกระบวนการบริหารองค์การของกรมอาชีวศึกษา พบว่าภาวะผู้นำองค์การไม่มีอิทธิพล น่าจะเนื่องมาจากกรมอาชีวศึกษามีโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อนกว่า มีจำนวนกองมากถึง 15 กอง ทำให้ผู้นำองค์การควบคุมได้ไม่ทั่วถึง ในขณะที่สำนักพัฒนาชุมชนมีเพียง 3 กอง เท่านั้น

2) ตัวแปรนโยบายการบริหารองค์การ ที่พบว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) แต่นโยบายการบริหารองค์การของกรมอาชีวศึกษา ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ สาเหตุอาจเนื่องมาจากสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีพของสำนักพัฒนาชุมชน อยู่ในส่วนกลางสามารถดำเนินการสนองนโยบายได้รวดเร็วกว่า อีกทั้งยังเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีอิสระในการกำหนดนโยบายมากกว่าระบบราชการส่วนกลาง อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาอิทธิพลรวมแล้วจะมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญฯ เช่นเดียวกัน



3) ตัวแปรกระบวนการบริหารองค์การ ที่พบว่ามียุทธวิธีผลต่อประสิทธิผลองค์การทั้ง 2 องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ อุทัย สันติสกุล (2539) ที่พบว่ากระบวนการบริหารองค์การมียุทธวิธีผลต่อประสิทธิผลองค์การ แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะยุทธวิธีผลทางตรงแล้ว พบว่ากระบวนการบริหารองค์การของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ไม่มียุทธวิธีผลต่อประสิทธิผลองค์การ น่าจะเนื่องมาจากยุทธวิธีผลของภาวะผู้นำองค์การและนโยบายการบริหารองค์การ ที่เน้นความรวดเร็วในการสั่งการ และมีอิสระในการดำเนินการได้สูง ทำให้โอกาสมีส่วนร่วมได้น้อยส่งผลให้กระบวนการบริหารองค์การไม่มียุทธวิธีผลต่อประสิทธิผลองค์การ

ยุทธวิธีผลต่างกันที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กระบวนการบริหารองค์การของสำนักพัฒนาชุมชนมียุทธวิธีผลต่อคุณลักษณะบุคลากร ซึ่งน่าจะเนื่องมาจากสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีพของสำนักพัฒนาชุมชน สังกัดอยู่ในส่วนกลางทั้งหมด มีความใกล้ชิดในการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการติดตามประเมินผลได้มากกว่านั่นเอง

4) วัฒนธรรมกลุ่ม ของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ที่พบว่ามียุทธวิธีผลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญ<sup>๑</sup>.01 สอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาของหลายท่าน (Steers, 1997 ; Worthman, 1990 ; Robin, 1993 ; 1997 ; สมยศ นาวิการ, 2538, 2540 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2540 ; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) และการพิจารณาของผู้บริหารองค์การระดับนโยบาย ส่วนของกรมอาชีวศึกษา วัฒนธรรมกลุ่มไม่มียุทธวิธีผลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาดังกล่าว น่าจะเนื่องมาจากคนไทยยังขาดวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของประมวล รุจนเสรี (2542) ที่กล่าวว่าคนไทยพยายามปรับปรุงรูปแบบต่าง ๆ เช่น การกระจายอำนาจการปกครอง แต่ไม่ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมกลุ่มมียุทธวิธีผลต่อลักษณะบุคลากรของบุคลากรทั้งสององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดและผลการศึกษาของหลายท่าน (Steers, 1977 ; กุหลาบ รัตนสังขธรรม, 2536 ; อุทัย สันติสกุล, 2539)

5) ตัวแปรภาวะผู้นำกลุ่ม ของกรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร มียุทธวิธีผลรวมอย่างมีนัยสำคัญ<sup>๑</sup>.01 ต่อประสิทธิผลองค์การ ยุทธวิธีผลต่อวัฒนธรรมกลุ่มเหมือนกัน ในส่วนที่แตกต่างกัน คือ ภาวะผู้นำกลุ่มของสำนักพัฒนาชุมชน ไม่มียุทธวิธีผลทางตรงต่อกระบวนการบริหารกลุ่ม น่าจะเนื่องมาจากความใกล้ชิดขององค์การกับสถาบัน/ศูนย์ฝึก และผู้นำองค์การระดับสูงดังกล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ ภาวะผู้นำกลุ่มของสำนักพัฒนาชุมชนยังไม่มียุทธวิธีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย น่าจะมีสาเหตุเช่นเดียวกัน ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำกลุ่มของกรมอาชีวศึกษามียุทธวิธีผลต่อคุณลักษณะบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการ

ศึกษาที่ผ่านมา แต่มีอิทธิพลค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ภาวะผู้นำกลุ่มของสำนักพัฒนาชุมชนไม่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะบุคลากร อาจจะเป็นเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานะข้าราชการ ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์ที่ค่อนข้างคงที่ จึงทำให้ภาวะผู้นำกลุ่มไม่มีอิทธิพลดังกล่าว

6) ตัวแปรกระบวนการบริหารกลุ่ม พบว่า ของกรมอาชีวศึกษามีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่ถัดไปในรูปแบบทุกตัว ในขณะที่ของสำนักพัฒนาชุมชนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมกลุ่มและการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่านั้น น่าจะเป็นเนื่องมาจากกรมอาชีวศึกษาเกือบทั้งหมดมีสถาบัน/ศูนย์ฝึกอยู่ในภูมิภาค การดำเนินการต่าง ๆ ต้องดำเนินการภายใต้การบริหารของสถาบัน/ศูนย์ฝึกอาชีวมากกว่าจะเกี่ยวข้องกับส่วนกลาง ตัวแปรกระบวนการบริหารกลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นมากกว่าของสำนักพัฒนาชุมชน

7) ตัวแปรคุณลักษณะบุคลากร ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรทั้งสององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่าลักษณะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร แต่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุทัย สันติสกุล (2539) ที่พบว่าตัวแปรคุณลักษณะบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารองค์กรโดยรวม และผู้บริหารองค์กรกลางที่จัดอันดับความสำคัญให้ตัวแปรนี้อยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนผู้บริหารของสำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร เองที่เห็นว่าตัวแปรนี้มีความสำคัญต่ำ อำนาจการดำเนินการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับตัวแปรระดับองค์กรเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม แม้ตัวแปรนี้จะไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในส่วนของสำนักพัฒนาชุมชน แต่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงทั้ง 2 องค์กร

8) ตัวแปรการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่พบว่าไม่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของทั้ง 2 องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อุทัย สันติสกุล (2534) รวมทั้งผลสรุปของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารองค์กรระดับนโยบายที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรนี้ต่ำมากดังกล่าวมาแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในการทดลองใช้รูปแบบ อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสูง คือ ตัวแปรในระดับองค์กรและระดับกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาส่วนใหญ่ที่ผ่านมา

นอกจากนี้ อาจกล่าวได้ว่าระบบการบริหารราชการของไทยยังเน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง แม้จะพยายามกระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานภายในสังกัดให้มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติยังดำเนินการได้น้อย เป็นแต่เพียงหลักการเท่านั้น (ประมวล รุจนเสรี, 2542)

ข้อเสนอแนะ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

### 1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการทดลองใช้รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งทั้งในส่วนของ การประเมินที่สามารถตัดสินใจได้ และในส่วนของ การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร ก็พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้ง 2 องค์การ แสดงว่าสามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้กับองค์การที่มีภารกิจฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียน โดยอาจมีการปรับรายละเอียดบางส่วน เช่น ตัวชี้วัด คำนำน้หนัก เกณฑ์การตัดสินใจ ให้เหมาะสมกับสภาพองค์การและสภาพปัจจุบันในช่วงนั้น เช่น ตัวชี้วัดจำนวนผู้ปฏิบัติงานทำอาจลดเกณฑ์ตัดสินใจให้ต่ำลง ในกรณีเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจสถานประกอบการปิดกิจการเป็นจำนวนมาก โดยเพิ่มเกณฑ์ตัดสินใจจำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระให้มากขึ้น หรือในกรณีที่องค์การใดเน้นการดำเนินการกับชุมชนต่าง ๆ อาจเพิ่มตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้นำชุมชนหรือประชาชนในชุมชนด้วย หรือถ้าผู้เข้าฝึกมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น เพื่อศึกษาต่อ ก็อาจปรับตัวชี้วัดเกี่ยวกับการศึกษาต่อ เป็นต้น

1.2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้น บุคคลหรือองค์การที่มีความประสงค์จะนำไปใช้สามารถดำเนินการเองได้ โดยอาจปรับรายละเอียดบางส่วนในรูปแบบให้เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น รูปแบบการประเมินองค์การของต่างประเทศ

1.3 เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวในรูปแบบฯ มีความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลที่ถูกต้องยาก เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติงาน จำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระ จำนวนผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น องค์การควรเตรียมจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดดังกล่าวให้ถูกต้องเที่ยงตรง เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติงานหรือจำนวนผู้ประกอบอาชีพอิสระควรมีการเก็บข้อมูลเบื้องต้นของผู้เข้ารับการฝึก ตั้งแต่สมัครเข้ารับการฝึกว่ามีงานทำอยู่ก่อนหรือไม่อย่างไร จะได้จำแนกจำนวนให้ถูกต้องในภายหลังว่าได้ทำงานเพราะผลการฝึกหรือไม่ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดบางตัวที่ทำการทดลองใช้ในครั้งนี้ยังเป็นการรับรู้ ไม่ใช่ข้อเท็จจริง เช่น นวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น ถ้าองค์การดำเนินการประเมินเองควรจัดเก็บข้อมูลจากข้อเท็จจริง เนื่องจากไม่ประสบปัญหาในทางบริหาร ทรัพยากร ฯลฯ เช่น การทดลองใช้รูปแบบฯ ในการวิจัยครั้งนี้

1.4 ในกรณีที่ต้องการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การ ต้องใช้ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานร่วมกัน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการ/กระบวนกร/ทำงานจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดนิยามต่าง ๆ ของตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน

1.5 สำหรับองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจนอกเหนือจากการฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียน มีความประสงค์จะนำรูปแบบฯ ไปใช้ ก็สามารถทำได้โดยปรับตัวชีวิต โดยเฉพาะด้านการบรรจุคน มุ่งหมายและด้านอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีภารกิจให้บริการประชาชนด้าน ติดต่อสื่อสาร อาจกำหนดตัวชีวิตเป็นจำนวนครั้งที่ติดต่อสื่อสารได้ ระยะเวลาที่ผู้รับบริการต้อง คอย ฯลฯ องค์กรที่มีภารกิจให้บริการประชาชน สุขภาพอนามัย อาจกำหนดตัวชีวิตเป็นจำนวนผู้ ที่ได้รับการป้องกันโรค จำนวนผู้ที่ได้รับการรักษาหายจากโรค เป็นต้น ทั้งนี้ การปรับดังกล่าว ควรอยู่ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

1.6 การนำรูปแบบฯ ไปใช้ครั้งแรกอาจลดเกณฑ์ตัดสินลงบ้าง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการ ดำเนินการต่อไป

1.7 จากผลการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล องค์กร และตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ สูงกว่าตัวแปรในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิผลองค์กรจึงควรเน้นการ พัฒนาตัวแปรในระดับดังกล่าว ให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์กรของตน

## 2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีองค์กรกลางศึกษาและพัฒนาตัวชีวิต คำนำน้าหนัก และเกณฑ์ตัดสินของตัวชีวิต ขององค์กรภาครัฐที่มีภารกิจฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียน ภายใต้การร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ฝ่าย เพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นที่ทุกฝ่ายยอมรับและค่อยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อลดขนาดจำนวนตัวชีวิต หรือใช้ตัวชีวิตที่สามารถแทนกับตัวชีวิต ที่เก็บข้อมูลได้ยาก เพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำให้ทราบผลการประเมินเร็ว หันแต่ละปีงบประมาณ

2.3 นำรูปแบบไปทดลองใช้กับองค์กรฝึกอาชีพระดับสูงหรือต่ำกว่ากรม เพื่อหาข้อ สรุปความเป็นทั่วไปของรูปแบบในองค์กรประเภทเดียวกัน แต่มีขนาดต่างกัน

2.4 นำแนวทางจากรูปแบบดังกล่าวปรับเพื่อทดลองใช้กับองค์กรภาครัฐที่ให้บริการ ประเภทอื่น ๆ นอกจากการฝึกอาชีพนอกระบบโรงเรียนแล้ว เช่น องค์กรที่มีภารกิจให้บริการด้าน รักษาความปลอดภัย ด้านสวัสดิการสังคม ฯลฯ เป็นต้น ทั้งระดับสูงหรือต่ำกว่ากรม เพื่อหาข้อ สรุปความเป็นทั่วไปของรูปแบบในการใช้กับองค์กรที่มีประเภทและขนาดต่างกัน

2.5 ยังมีตัวแปรเชิงสาเหตุบางตัว เช่น วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากร การปฏิบัติ งานของบุคลากรที่ผลการศึกษา มีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาอื่น ๆ จึงควรนำ ตัวแปรเหล่านี้ไปศึกษาซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

2.6 จากผลการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรในรูปแบบอธิบายประสิทธิผลขององค์กร ได้ร้อยละ 45 และ 52 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ อาจเป็นตัวแปรปัจจัยนำเข้า เช่น โครงสร้างองค์กร หรือตัวแปรสภาพแวดล้อม เช่น นโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ดังนั้น ควรมีการนำตัวแปรดังกล่าวหรือตัวแปรอื่น ๆ มาศึกษาเพิ่มเติม

2.7 อาจมีการศึกษาโดยเพิ่มการโยงเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปร ในลักษณะย้อนกลับ ด้วย เนื่องจากในสภาพความจริงตัวแปรแต่ละตัวอาจมีอิทธิพลซึ่งกันและกันได้

2.8 การกำหนดค่าน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ ในการศึกษานี้ใช้ผู้บริหารองค์กรร่วมกันพิจารณา ซึ่งแม้ว่าจะมีความเกี่ยวข้องและทราบถึงสภาพเท็จจริงขององค์กรเป็นอย่างดีก็ตาม แต่ก็จะมีอัตวิสัย (Subjective) ได้ ดังนั้น จึงอาจศึกษาโดยเพิ่มขั้นตอนทางสถิติด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรงมากขึ้น

2.9 อาจมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบตัวแปรหรือตัวชี้วัดว่า ระหว่างข้อมูลจากสภาพจริงกับการรับรู้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงไร เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการรับรู้ให้สามารถวัดข้อเท็จจริงได้ถูกต้องมากที่สุด จะสามารถนำไปใช้กับตัวแปรตัวชี้วัดที่เก็บข้อมูลได้ยาก หรือของหน่วยงานที่ไม่มีการรวบรวมข้อมูลไว้ในขณะนี้ได้

2.10 อาจดำเนินการวิจัยในลักษณะเช่นนี้ โดยนำหลักการวิจัยร่วมสมัยแบบดุลยภาพในวงการธุรกิจ (Balanced Scorecard) ซึ่งมีแนวทางที่ใกล้เคียงกัน คือ ใช้ตัวแปรหลายตัวและเน้นความพึงพอใจของลูกค้า โดยวิธีดำเนินการกำหนดตัวแปรคล้ายคลึงกัน ด้วยการกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (Executive) ขององค์กรนั้น ๆ 6-12 คน ประมาณ 2-3 ครั้ง พร้อมทั้งประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับอื่น ๆ หลายครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางวัดก่อนจะดำเนินการวัดและประเมินผล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ที่ไม่สามารถดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการได้

ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย