



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร



โดย  
นางสาววิรัชญา กมลเนตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร



โดย  
นางสาววิรัชฎา กมลเนตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND HIGH  
PERFORMANCE ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SURATTHANI CHUMPHON



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของ  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์  
ธานี ชุมพร

โดย นางสาววิรัชญา กมลเนตร

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์  
รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

620620026 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร, องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

นางสาว วริษฐา กมลเนตร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 59 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ และองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของเดอ วาล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ที่ระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา
2. องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ คุณภาพบุคลากร และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความผูกพันระยะยาว การปฏิบัติอย่างเปิดเผย คุณภาพการจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

620620026 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Transformational Leadership of school administrator, High Performance Organization in school

MISS Warittha KAMOLNATE : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SURATTHANI CHUMPHON Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purpose of this research were to determine 1) transformational leadership of school administrator 2) high performance organization in school 3) the relationship between transformational leadership of school administrator and high performance organization in school. The sample was 59 schools under secondary educational service area office Suratthani Chumphon. The 2 respondents from each school consisted of a school director and a teacher, with the total of 118. The research instrument was a opinionnaire regarding transformational leadership of school administrator, based on the concept of Bass and Avolio and high performance organization of school, based on the concept of De Waal. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings revealed that:

1. Transformational leadership of school administrator as a whole and each aspect were at a high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; individualized consideration, idealized influence, inspiration motivation and intellectual stimulation.

2. High performance organization in school as a whole and each aspect were at a high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; employee quality, long-term orientation, openness and action orientation, management quality and continuous improvement and renewal.

3. The relationship between transformational leadership of school administrator and high performance organization in school were found at high level of .01 statistic significance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณดร.ชาญวิทย์ ยิกุสังข์ อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดร.รังสิมาภรณ์ หนูน้อย อาจารย์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชุมพร ดร.นิชรา พรสุริวงษ์ อาจารย์ประจำ สำนักวิจัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ นายประวิณ วีระเสนีย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม นางสาวมัชชารวดี ชลสาคร ครูชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย โรงเรียนสวนศรีวิทยา ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณแม่บาตี กมลเนตร คุณพ่อเจริญ สุทธิพล และคุณศุภกิตต์ มาคะสิระ ที่มอบกำลังใจและคอยสนับสนุนการศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา ตลอดจนญาติพี่น้อง เพื่อนสนิททั้งหลาย เพื่อนครูโรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 38 ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บุพการี และครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน ผู้ซึ่งคอยอบรม สั่งสอน และมอบความรัก ความปรารถนาดีให้กับผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

วริษฐา กมลเนตร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	18
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร.....	18
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
เป้าหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	39
องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน .....	42



ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง.....	42
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง .....	45
รูปแบบองค์การสมรรถนะสูง .....	79
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร..	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	93
งานวิจัยในประเทศ.....	93
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	102
สรุป.....	105
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	106
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	106
ระเบียบวิธีวิจัย .....	107
แผนแบบการวิจัย .....	107
ประชากร .....	108
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	108
ผู้ให้ข้อมูล.....	108
ตัวแปรที่ศึกษา.....	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	112
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	114
สรุป.....	116
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	117

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร .....	119
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้องครุสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร .....	125
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร	132
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	135
สรุปผลการวิจัย .....	135
การอภิปรายผล .....	136
ข้อเสนอแนะ .....	143
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	143
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	144
รายการอ้างอิง .....	145
ภาคผนวก .....	154
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ เครื่องมือวิจัย .....	155
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย .....	158
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	165
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม .....	168
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล .....	173
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	178
ประวัติผู้เขียน .....	184

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	90
ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	108
ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	118
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )..	120
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ ( $X_1$ ).....	121
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ( $X_2$ ).....	122
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ( $X_3$ ).....	123
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ).....	124
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	125
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพการจัดการ ( $Y_1$ )..	126

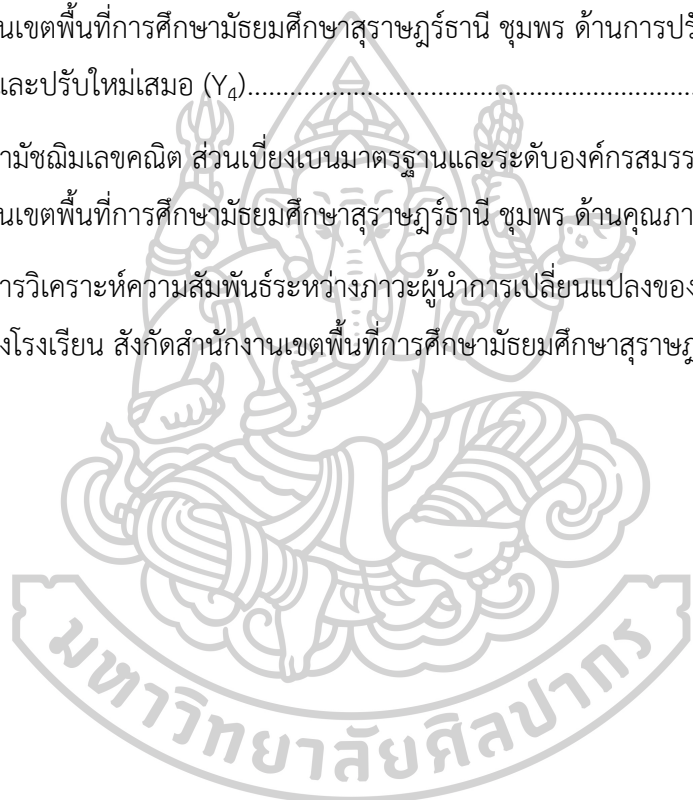
ตารางที่ 12 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Y<sub>2</sub>)  
..... 128

ตารางที่ 13 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านความผูกพันระยะยาว (Y<sub>3</sub>)  
..... 129

ตารางที่ 14 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปรับปรุงกระบวนการ  
อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ (Y<sub>4</sub>)..... 130

ตารางที่ 15 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพบุคลากร (Y<sub>5</sub>) ..... 131

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร  
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ..... 133



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	14
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย .....	16
แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร .....	40
แผนภูมิที่ 4 ขอบข่ายองค์ประกอบ 8 ประการที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง .....	58
แผนภูมิที่ 5 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเซอร์เมฮอร์นและออสบอร์น (Schermerhorn Hunt and Osborn) .....	80
แผนภูมิที่ 6 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal) .....	82
แผนภูมิที่ 7 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของบายเทนดิจค์ (Buytendijk) .....	86
แผนภูมิที่ 8 วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management .....	87
แผนภูมิที่ 9 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเคริวและคณะ (Carew & et al., The HPO SCOREs Model) .....	88



## บทที่ 1

### บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมอย่างรวดเร็วทุกระบบในสังคมโลก เสมือนถูกเชื่อมโยงกันด้วยเครือข่ายการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างไร้พรมแดนและความล้ำหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างไร้ขีดจำกัด (Internet of Thing) เกิดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Singularity) เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ทำให้เกิดการแข่งขันได้เปรียบเสียเปรียบกันในหลาย ๆ ด้าน สิ่งเหล่านี้ รวมถึงสภาวะการณ์แพร่ระบาดของโรค COVID 19 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดที่สุด นอกจากนี้ยังมีการปรับแนวทางการทดสอบ การวัดและการประเมินผล<sup>1</sup> ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งเด่นชัดในด้านเทคโนโลยีการเข้าถึงการศึกษา และยังมีองค์ประกอบและโครงสร้างอื่น ๆ อีกมากมาย ที่ส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนและศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนของครูอีกด้วย<sup>2</sup> ผู้นำองค์กรในสภาวะที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจเพื่อการนำมาประยุกต์ บทบาทของผู้นำองค์กรในการนำองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคง ผู้นำองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำ เพื่อเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันกันสูงส่งผลการใช้ภาวะผู้นำมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ต้องเปิดใจและใจกว้างยอมรับความล้มเหลว มีความคล่องตัว รวมถึงมีภูมิคุ้มกัน ในสถานการณ์ VUCA World อีกด้วย<sup>3</sup> ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยยึดพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาไปให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน โดยยึดหลักการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเอกภาพ ในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการบริหารการศึกษา

---

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **บทวิเคราะห์การพัฒนาศึกษาอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19** (กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2564), 33-44.

<sup>2</sup> วิไลภรณ์ คำมั่น และสำราญ มีแจ้ง, “การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal วิธีชีวิตใหม่ ความท้าทายของครูไทย Learning in New Normal Era, The Challenges of Thai Teachers,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 15, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2564): 8.

<sup>3</sup> พัชราภรณ์ ดวงชื่น, “ผู้นำองค์กรในโลก VUCA Organization Leaders in VUCA World,” **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน** 24, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2561): 450.

ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ “โรงเรียนคุณภาพ” เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศและได้มาตรฐาน<sup>4</sup> ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นองค์กรที่จะต้องขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จเท่าทันกับองค์ประกอบของระบบการศึกษา

### ความเป็นและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มขีดความสามารถ ปรับกระบวนการบริหารและพัฒนาบุคลากร ให้ปรับตัวตอบสนองได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลจากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ และการมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาส<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565 เพื่อพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” มุ่งเน้นความปลอดภัยในโรงเรียน ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม และบริหารการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>6</sup> ทำให้แต่ละโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการประเมินในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประเมินคุณภาพภายนอก การทดสอบระดับชาติ การประเมินโรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนดี

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546) 5.

<sup>5</sup> “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570),” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง (1 พฤศจิกายน 2565): 20.

<sup>6</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565,” 29 ธันวาคม 2564

ประจำตำบล เป็นต้น เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการศึกษาในประเทศไทย พบว่า มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมิน ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)<sup>7</sup> ทำให้โรงเรียนทุกแห่งต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีผลงานเป็นที่ยอมรับ และมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้สำคัญยิ่ง ที่ต้องมีองค์ประกอบของผู้บริหารยุคใหม่ ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้แสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ ๆ มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการทางด้านวิชาการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปรับและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถที่จะสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจในเจตนารมณ์ของการบริหารจัดการ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวโดยสรุป คือ มีทักษะที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) คือ การเป็นองค์กรที่มีความสามารถด้านการบริหารจัดการเก่ง เหนือคู่แข่งในบริบทเดียวกัน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นระยะเวลาต่อเนื่องอย่างน้อย 5-10 ปี<sup>8</sup> ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรและออกแบบองค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด<sup>9</sup> บุคลากรทำงานแบบรวมพลัง (synergy) มีแผนรองรับต่อการทำงาน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ในสถานะต่างๆ จากรอบด้านทุกมุมมองอย่างชัดเจน และมีผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร คือ ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านทักษะทางด้านภาษา เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม มีจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ และจิตวิญญาณความเป็นครู พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาปลอดภัย และปราศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ จัดการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals :

<sup>7</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2562), 5.

<sup>8</sup> Andre A. de Waal, “Characteristics of High Performance Organizations,” *Business Management and Strategy* 3(1) (2012): 28-45.

<sup>9</sup> Schermerhorn, J. R. and others, *Organizational Behavior*, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003), 13.



SDGs) และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมยุคใหม่ และเครือข่ายความร่วมมือ<sup>10</sup>

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการกระจายอำนาจสู่โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับและพัฒนาตนเองรวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มุ่งประโยชน์ขององค์กรก่อนประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้เห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ มาตรฐานการศึกษาชาติ และนโยบายจากหน่วยเหนือทั้งหมด เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) คือ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามหลักการองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### ปัญหาของการวิจัย

ปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากระบบการศึกษา คือ ไม่สามารถเตรียมและพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัยให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร รวมไปถึงการวัดผลประเมินผลการศึกษาในทุกระดับการศึกษา คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แม้ว่าผู้เรียนจะได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้นก็ตาม นอกจากการบริหารจัดการองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องเผชิญ และดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษา จึงเป็นกลไกหลักในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อ

<sup>10</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร, **แผนพัฒนาการศึกษา ระยะเวลา 5 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569** (สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 23.

รองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนระบบคิด (Mind Set) และปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอย่างเร่งด่วน ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยภาวะผู้นำ และปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายเป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ปัญหาที่จำเป็นต้องเร่งแก้ไข คือ คุณภาพของการบริหารการศึกษา องค์กรหรือโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างอัตลักษณ์ และรูปลักษณ์ให้มีลักษณะที่แตกต่างออกไปเพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีการบริหารจัดการในหลายมิติ เช่น มิติการนำองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่มีความรู้ความเข้าใจในการนำองค์กรอย่างไม่ชะงักงันเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา มิติการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน มิติการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความพึงพอใจ เกิดการให้บริการทางการศึกษาที่ดี และมิติด้านการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เพราะผู้เรียน ถือเป็นลูกค้าที่ต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้ ผ่านระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย<sup>11</sup> นอกจากนี้ จากรายงานสภาการศึกษาด้านการศึกษาของไทย พบว่า ประเทศไทยมีการจัดสรรงบประมาณด้านศึกษามากที่สุดและเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ แต่ผลการจัดการศึกษากลับไม่สอดคล้องกับงบประมาณ และแม้จะมีความพยายามปฏิรูปการศึกษาหลายครั้ง แต่ยังคงมีปัญหาอยู่ เช่น การขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย มีการปรับหลักสูตรการศึกษาขึ้นพื้นฐาน มีการกำหนดนโยบายการไม่มีระบบการตกซ้ำชั้น ทำให้มีเด็กที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้มากถึงร้อยละ 30 ทั่วประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนมากถึง 20,000 แห่ง อีกทั้งมีปัญหาครูไม่ครบชั้น งบประมาณไม่เพียงพอ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่ำบ่อย การขาดการกำกับเชิงปริมาณ<sup>12</sup> หากพิจารณาถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พ.ศ. 2566-2570 ได้เสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนของการศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งระบุว่า หลักสูตรในโรงเรียนไม่ตอบโจทย์บริบทของพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี การจัดการศึกษาขาดการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน การไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในโลกที่พลิกผัน มุ่งหวังผลลัพธ์ใหม่แต่ใช้วิธีปฏิบัติแบบเดิม สอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ระบุว่า องค์กรประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอันประกอบด้วย 1) ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญ

<sup>11</sup> ธงชัย สมบูรณ์, “สถานศึกษา: สร้างค่าองค์กรสมรรถนะสูง,” *มติชน* (30 กรกฎาคม 2563): 3.

<sup>12</sup> ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, *ก้าวข้ามขีดจำกัดสู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ* (กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), 2557), 7-8.

ในการ นำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีนโยบายและวิสัยทัศน์ ที่เน้นการจัดการ เรียนรู้เป็นหลัก สร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองครูและชุมชนในการพัฒนา นักเรียนอย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ รวมถึงกระตุ้นศักยภาพของบุคลากรให้พัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ

2) ครูหรือผู้สอน มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้โดยต้องปรับเปลี่ยนจากผู้สั่งการหรือผู้ถ่ายทอด ให้เป็นผู้ให้ คำปรึกษาและอำนวยความสะดวก รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงคุณภาพ นักเรียนเป็นสำคัญ 3) ระบบการบริหารจัดการ โดยพัฒนาและจัดการคุณภาพ ให้สอดคล้องกับบริบท โรงเรียน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจัด สภาพโรงเรียนให้มีบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ 4) นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเน้นการนำนวัตกรรม มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บข้อมูลและประเมินผลที่ถูกต้อง เทียบตรง และ 5) หลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญเพราะถือเป็นคู่มือในการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตของผู้เรียน หลักสูตรจะต้องยืดหยุ่น ไม่เน้นเนื้อหาสาระจนเกินไป และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ ค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ ด้วยตนเอง<sup>13</sup> ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คือหัวใจหลัก โดยพบว่า ปัญหาด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบางแห่ง ตามการสังเกตและสอบถามบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง พอประมาณ และมีความยึดมั่น ถือมั่นในอุดมการณ์ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีการสร้างเจตคติและความคิดเชิงลบ และผู้บริหารใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม กระตุ้นให้ครูแก้ปัญหาของตน และจงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจไม่เท่าที่ควร 3) ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา ครูได้แสดงความคิดเห็นไม่เท่าที่ควร และขาดการกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการ แก้ปัญหาต่าง ๆ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล และมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างไม่เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า บางองค์กรยังขาดการจัดการจัดการคุณภาพในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณภาพ บุคลากร (Employee Quality) การปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบการศึกษาและมาตรฐานของ ผู้รับบริการ ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งตรวจสอบได้จากมาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูตามมาตรฐานวิชาชีพ อีกทั้งครูที่มีความแตกต่างด้านมาตรฐานในการเข้าสู่วิชาชีพ ขาดการส่งเสริมระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อสร้างทักษะการเรียนรู้ ทักษะการดำรงชีวิต รวมถึงการสร้างลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต

<sup>13</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี, แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

นอกจากนี้ พบว่า เด็กส่วนใหญ่จะอยู่ในโรงเรียนที่ยังมีปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐาน โดยปัจจุบัน มีมาตรฐานในการประเมินที่หลากหลายไม่เป็นเอกภาพ จากหลากหลายหน่วยงาน ทั้ง กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้การพัฒนาคุณภาพของการศึกษาขาดความต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) เมื่อศึกษาข้อมูลระดับโรงเรียน พบว่า มีบางโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ย การทดสอบที่ต่ำกว่าระดับประเทศ และปีก่อนหน้าอยู่มาก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ปัญหา เหล่านี้เกิดจากข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน ที่เน้นการสอนเนื้อหาสาระและ ความจำมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ส่งผลให้ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะในพื้นที่ ห่างไกล คนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ส่วนใหญ่ที่มีอยู่ ยังไม่ส่งเสริม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ยังไม่ เหมาะสม และขาดความคล่องตัว การเปิดเผยข้อมูลทั้งระหว่างภายในองค์กรและต่อสาธารณะ ยังไม่ สามารถเข้าถึงได้อย่างเป็นปัจจุบัน (Openness and action orientation) เนื่องจากระบบ การบริหารจัดการศึกษาของไทยยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎ ระเบียบ (Rule Driven) มากกว่า การบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Management Driven) และยังไม่เชื่อมโยงกับการกระจาย อำนาจ และความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้เกิดความสูญเสีย และความไม่มี ประสิทธิภาพของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เพิ่มมากขึ้นตาม โครงสร้างประชากรวัยเรียนที่ลดลง อัตราส่วนนักเรียนต่อครู จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนที่ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐาน การให้บริการการศึกษาที่มีปริมาณเกินกว่าความต้องการของผู้รับบริการ อีกทั้ง โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาที่ยังมีความเหลื่อมล้ำ

สอดคล้องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ระหว่างโรงเรียนในเขตเมืองและชนบท ทั้งโรงเรียนของรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันมาก รวมไปถึงค่านิยมในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วอันเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทย ในสังคมที่เป็น ยุคดิจิทัลที่พบได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ และสังคมโลกอันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขององค์กร สหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ความต้องการกำลังคน ที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ที่กำลังเข้าสู่ สังคมสูงวัย การเตรียมความพร้อมของพลเมืองและประเทศ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2579) การติดกับดักประเทศที่มีรายได้

ปานกลาง เนื่องจากคุณภาพของกำลังแรงงานที่ขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพการผลิตของกำลังแรงงาน (Productivity of Labor Force)<sup>14</sup>

นอกจากนี้ จากการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565-2568 ซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด โดยในหมวดที่ 1 ซึ่งครอบคลุมทั้งส่วนของการนำองค์กร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ จะเห็นได้ว่าอาศัยภาวะผู้นำในการนำองค์กรเป็นสำคัญ โดยให้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวตั้งแต่ปีการศึกษา 2565 เป็นต้นไป<sup>15</sup> กล่าวได้ว่า โรงเรียนส่วนมากยังไม่ได้รับการรับรองเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นเกณฑ์การวัดระดับประเทศ แต่หากใช้เกณฑ์อื่นในการตัดสิน จะพบว่า มีเกณฑ์การตัดสินคุณภาพโรงเรียนที่หลากหลาย เช่น โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โรงเรียนดีประจำจังหวัด โรงเรียนในฝัน และอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพ แนวทางที่ชัดเจนและความเชื่อมั่นในการตัดสินคุณภาพของโรงเรียนอีกด้วย

ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นปัญหาที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำลังให้ความสำคัญ และเร่งที่จะแก้ปัญหาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน ทำให้การดำเนินการในองค์กรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ไม่มีการเรียนรู้ภายในองค์กร ขาดความมุ่งมั่น และไม่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้ดีมีก่น้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชา ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ทั้งนี้ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 6 และแผนการศึกษาแห่งชาติ ในปัจจุบัน ประจำปี พ.ศ. 2560 – 2579 รวมไปถึงนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะพัฒนาประชากรในวัยเรียนทุกคนและทุกกลุ่มเป้าหมาย ให้มี

<sup>14</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิก, 2560), 71-74.

<sup>15</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565-2568**, กรุงเทพฯ: คณะทำงานผู้จัดทำ, (2565), 16-22.

ความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีสุขภาพะที่ดีในทุกช่วงวัย เป็นพลเมืองดีของชาติและพลเมืองโลกที่ดีมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อันจะนำไปซึ่งการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ใช้รับรองคุณภาพของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองความต้องการของบุคลากร เกิดความพึงพอใจต่อบุคลากร นักเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูงกว่าเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินงานที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารโรงเรียนอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาของประเทศไทยสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร
2. เพื่อทราบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับใด
2. องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุธาษณ์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุธาษณ์ธานี ชุมพรอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุธาษณ์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ซึ่งมีสาระสำคัญเป็นกลไกสำคัญในการนำผลการศึกษามาพัฒนากระบวนการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป จึงได้นำทฤษฎีวิเคราะห์เชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และออสเตน (Lunenburg and Ornstein) เป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย โดยมีองค์กรเป็นระบบ ๆ หนึ่งซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหรือส่วนสำคัญ คือตัวป้อน (inputs) กระบวนการ (transformation process) ผลผลิต (outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) องค์กร (Organization) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านการจัดการคุณภาพทางการศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมระบบการจัดการศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิด โดยมีปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในส่วนกระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา และใน ส่วนของผลผลิต (output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่ายคุณภาพ การศึกษา จากนั้นนำผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนำเข้าต่อไป<sup>16</sup>

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มี

---

<sup>16</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 23-25.

ผู้เสนอแนวคิดไว้ คือ ไลธ์วูดและแจนจิ (Leithwood & Jantzi) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน (Building school vision and goals) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) 3) การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support) 4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยม และการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values) 5) การแสดงออก ถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations) 6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions) 7) กำหนด วิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices) 8) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support) 9) กำกับดูแล กิจกรรมต่างๆของโรงเรียน (Monitoring school activities) และ 10) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)<sup>17</sup> อเดโกเก้ นาทาชา และเฟรด (Adegoke Oke, Natasha Munshi & Fred O, Walumbwa) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration)<sup>18</sup> แมคเชนและกลินอว (McShane and Glinow) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) 3) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็น 4) ควรมุ่งมั่นในการสร้างวิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision)<sup>19</sup> ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอวลิโอ (Bass & Avolio)

---

<sup>17</sup> Leithwood and K., Janzi,D, “The effective of transformational leadership on Organizational Leadership conditions and student engagement with School,” **Journal of Educational Administration**, (38)2 (2000): 112-129.

<sup>18</sup> Oke, Adegoke., Natasha Munshi, and Fred O. Walumwa, “The Influence of Leadership on Innovation Process and Activities,” **Organization Dynamics** 38, no. 1 (2009): 64-72.

<sup>19</sup> Mcshane, S.L. and Glinow, **Organization Behavior**, (New York: McGraw– Hill, 2000), 75-76.



ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)<sup>20</sup>

ในส่วนขององค์กรสมรรถนะสูง ได้มีผู้เสนอองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) 3) การชี้แจงความรับผิดชอบ (accountable) 4) การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) การสร้างเครือข่าย (collaborative) 6) การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์หมายถึงการแสดงออกของผู้นำองค์กรที่มุ่งมั่น (Passionate) ตามที่ฮอลเบคกี (Holbeche) ได้เสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (focus on the right things) 2) บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (reconcile different, potentially conflicting, stakeholder needs) 3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (aim for sustainable success over the long-term)<sup>21</sup> บลังชาร์ด (Blanchard) พบว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ตามลักษณะของ HPOs SCORES Model โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) แบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร (shared information and open communication) 2) มีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง (compelling vision) 3) เรียนรู้ไม่หยุดยั้ง (ongoing learning) 4) ใส่ใจลูกค้าอยู่เสมอ (relentless focus on customer results) 5) เสริมพลังให้ระบบและโครงสร้าง (energizing systems and structures) 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)<sup>22</sup> เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความเกี่ยวข้องระหว่างพนักงาน (employee involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production

<sup>20</sup> Bernard M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

<sup>21</sup> Linda Holbeche, "HR and The High Performance Organizations," **Strategic HR Review** 5,2 (January-February 2004): 36-40.

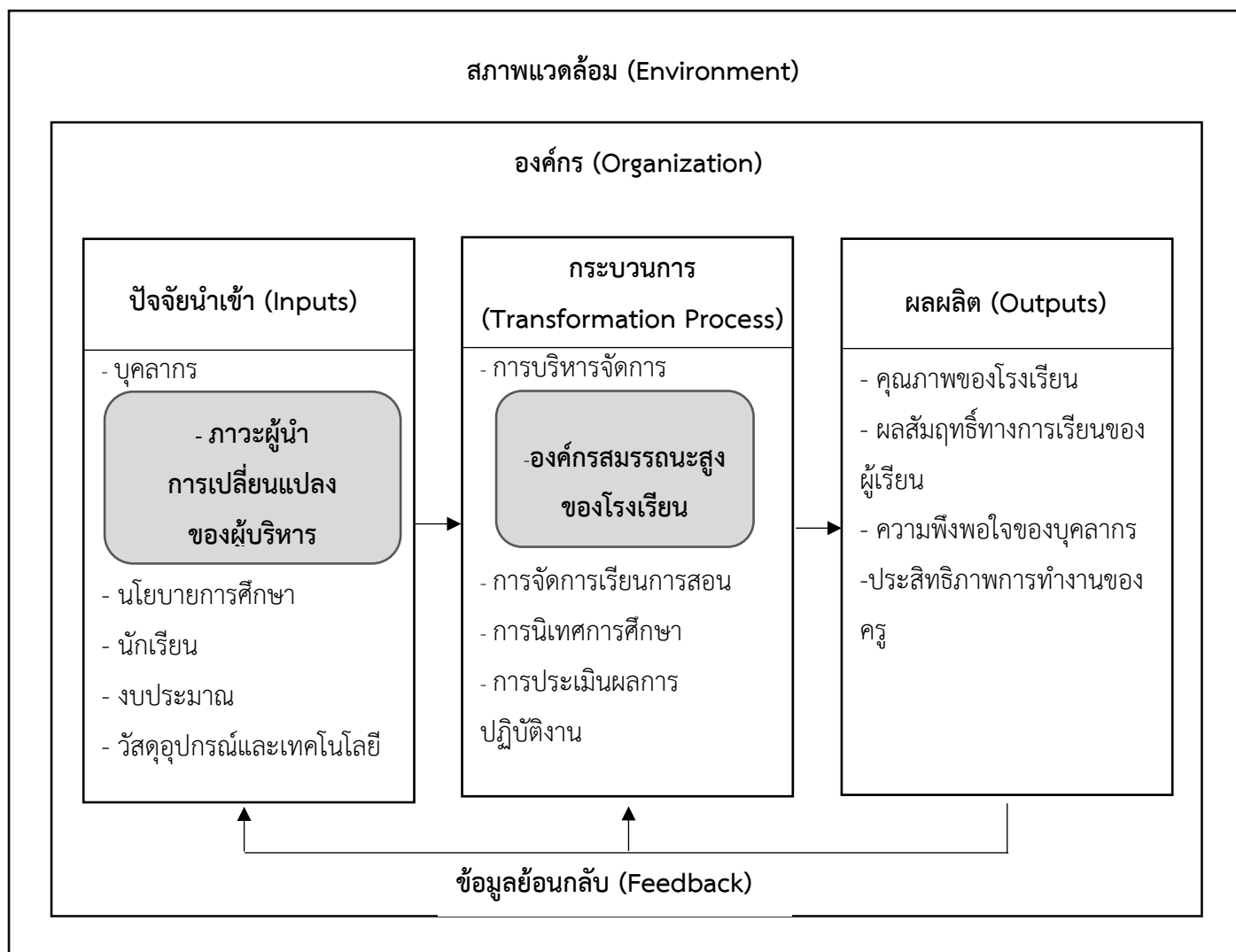
<sup>22</sup> เคน บลังชาร์ด, **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-57.

technologies) 4) การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management)<sup>23</sup> ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal) ได้นำเสนอองค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณภาพการจัดการ (Management Quality) 2) การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and Action Orientation) 3) ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงกระบวนการต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Continuous Improvement and Renewal) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)<sup>24</sup> จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิเชิงระบบได้ ดังแผนภูมิที่ 1



<sup>23</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-440.

<sup>24</sup> Andre A. de Waal, **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide**. Global Professional Pub., 2012, 24-28.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

: Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

: Andre A. de Waal, **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide**. (Global Professional Pub., 2012), 24-28.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)<sup>25</sup>

สำหรับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้ทำการศึกษาตามแนวคิดของเดอ วาล (De Waal) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพการจัดการ (Management Quality) 2) การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and Action Orientation) 3) ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรังใหม่เสมอ (Continuous Improvement and Renewal) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)<sup>26</sup> ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2



<sup>25</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

<sup>26</sup> Andre A. de Waal, **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide.** (Global Professional Pub., 2012), 24-28.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	องค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) 3) การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	1) คุณภาพการจัดการ ( $Y_1$ ) 2) การปฏิบัติอย่างเปิดเผย ( $Y_2$ ) 3) ความผูกพันระยะยาว ( $Y_3$ ) 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนเสมอ ( $Y_4$ ) 5) คุณภาพบุคลากร ( $Y_5$ )

### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

: Andre A. de Waal, **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide.** (Global Professional Pub., 2012), 24-28.



## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ยกย่องระดับความต้องการของผู้ตามให้มุ่งประโยชน์ขององค์กรก่อนประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้เห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน** หมายถึง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนาโอกาสให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ มุ่งมั่น และมีแรงจูงใจต่อความสำเร็จ และสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานโดดเด่น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพการจัดการ (Management Quality) 2) การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and action orientation) 3) ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Continuous Improvement and Renewal) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตสุราษฎร์ธานี ชุมพร** หมายถึง สถานศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ประกอบด้วยโรงเรียนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 44 โรงเรียน และโรงเรียนในจังหวัดชุมพร จำนวน 22 โรงเรียน รวม 66 โรงเรียน

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด วรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

บาส (Bass) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางเครื่องมือพิเศษอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย<sup>27</sup> บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเป็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานในแง่ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้

---

<sup>27</sup> B. M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations* (New York: Free Press, 1985), 121.

กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำร้ายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น<sup>28</sup> เรซิล และสแวนสัน (Razil and Swanson) กล่าวถึง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ<sup>29</sup> เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกองค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>30</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมาย คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เอาไว้อีกมากมาย ได้แก่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ใช้คำว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูป<sup>31</sup> สัมมนา รณินธ์ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น<sup>32</sup> อัมพร อานุภาพแสนยากร กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทักษะ

<sup>28</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

<sup>29</sup> T. A. Razil and A. D. Swanson, **Fundamental concepts of Educational Leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998), 32.

<sup>30</sup> Gary Dessler, **Management: Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), 202.

<sup>31</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544), 63.

<sup>32</sup> สัมมนา รณินธ์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 113.



เปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก<sup>33</sup> และโซฮา ภาวะบุตร กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมพัฒนาอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จทั้งกระบวนการและผลลัพธ์จึงเป็นการช่วยให้ผู้ตามมีเจริญก้าวหน้า สามารถพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ สร้างความร่วมมือ มีการพึ่งพาอาศัย โดยอาศัยอิทธิพลในการมอบหมายงานและอำนาจจึงจะประสบผลสำเร็จ<sup>34</sup>

จากความหมายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ยกย่องระดับความต้องการของผู้ตามให้มุ่งประโยชน์ขององค์กรก่อนประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้เห็นคุณค่าของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาและจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายรูปแบบ โดยสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence Approach) ทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบันซึ่งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและเทคโนโลยีขององค์กรต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงไปมากและยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กร ให้มี

<sup>33</sup> อัมพร อานุกาภาพแสนยากร, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ” (ดุชนิพนธ์ ปร.ด. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2558), 23.

<sup>34</sup> โซฮา ภาวะบุตร, ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน, (สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560), 31.

ประสิทธิผลโดยมีแนวคิดว่าการศึกษากภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน โดยมี เบอร์น (Burns) และ บาส (Bass) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษากภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน<sup>35</sup>

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรกเริ่มได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน<sup>36</sup> ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัวความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรต่างๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้ตามหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้<sup>37</sup> เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็นและ

<sup>35</sup> James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1978), 20.

<sup>36</sup> Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership,” *European Journal of Word and Organizational Psychology* 8, 1 (January 1999): 1.

<sup>37</sup> James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1978), 20.

ความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ<sup>38</sup> ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการ ซึ่งกันและกันก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัวความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับ ขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น<sup>39</sup>

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass)**

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะ

<sup>38</sup> Gary A Yulk, **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1989), 21.

<sup>39</sup>James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1978), 20.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี(charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกับผู้นำแบบบารมีนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายาม ที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดบาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทนในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง

ช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่อง การจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่บรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน<sup>40</sup> สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูมีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย

<sup>40</sup> James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1987), 55-80.

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์กรออกจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์กรทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Bernard M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 412.

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสิ่งจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย<sup>41</sup>

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาลสถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม<sup>42</sup> ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาส และอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ

<sup>41</sup> Bernard M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 123-125.

<sup>42</sup> Ibid., 121.

การเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมที่ไม่มีการภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)<sup>43</sup>

#### โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL) เป็นแนวคิดที่มีการนำมาใช้ในการภาวะผู้นำอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ทั้งในหน่วยงานรัฐบาลเอกชน องค์กรต่างๆ แนวคิดนี้ถูกนำเสนอโดยบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มาจัดระบบเป็นแนวพิสัย (range) ของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ (Laissez-Faire--LF) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพิสัยต่ำ (low range) ผ่านไปยังภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership--TA) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพิสัยกลาง (middle range) ไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership--TF) ถือเป็นภาวะผู้นำพิสัยสูง (high range) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยต่ำจะเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยกลางจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวังหรือถึงตามที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยสูงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ผู้ตามปฏิบัติงานได้สูงกว่าที่คาดหวัง

#### มโนทัศน์ของแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range

บาส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กรและสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

---

<sup>43</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avoli) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range พัฒนาค้นพื้นฐานของแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

อโวลิโอ (Avolio) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ประกอบด้วย พฤติกรรม ผู้นำ 3 แบบ มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้นำหลีกเลี่ยงการ ตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้าย และเป็นขั้นต่ำสุดของภาวะผู้นำ หรือเรียกว่า เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ในส่วนของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเป็นผู้นำจะมีพฤติกรรมทำให้รางวัล ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม (contingent reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ (management-by-exception active & passive) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำมี ลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ (idealized influence) การดลบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การให้ความสำคัญ เป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง (individualized consideration)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปีค.ศ. 1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอ ในปีค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของ ทีมและขององค์กรจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน



กัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation ; IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้น

ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรม ทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (inter correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 4.

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณสมบัติต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนหลังทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้อง ก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ

ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย<sup>45</sup>

แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ของเบนนิส (Bennis)

เบนนิส (Bennis) ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกแบบต่างๆ ได้แก่

ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการกล้าแสดงออก มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือยอมรับ เชื่อฟัง คล้อยตามและชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลปฏิบัติงานสูงผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรทำให้ตนเองสอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกันผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The change agent) หมายถึง บุคคลที่มีความพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้นการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็น ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

ลิปพิตต์ (Lippitt) ให้ความหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นผู้บุคคลหรือกลุ่มที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง<sup>46</sup>

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการ

<sup>45</sup> Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-8.

<sup>46</sup> Donald Lippitt, **Behavior of the Organization** (New York: McGraw-Hill, 1972), 70.

เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโลกธุรกิจ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1) Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้นำเอา วิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2) Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานที่ เกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม

3) Intellectual Simulation หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและ หาทางแก้ไขมีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ปัญหา จิตนาการ ถึงภายในปัญหาที่มีการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพสูง และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง

4) Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน มีการสื่อสาร แบบเปิดเผย และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการ สื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำ เพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความ ไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยลด จุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิด ความผิดพลาดซ้ำอีก

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)**

คอตเตอร์ (Kotter) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น แม้บางคนอาจ เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหาและอุปสรรค จนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ อาจจะมีอุปสรรค บ้างเพราะองค์กรไม่ได้ถูกเตรียมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations)

คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพ เพื่อ รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลง ไปสู่นาคตที่ดีขึ้น กระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1) การสร้างความรู้สึกให้ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a sense of Urgency) ด้วยการประเมินสภาวะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาส หรือช่องทางใน การฟื้นภาวะวิกฤต

2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการ กำหนดให้มี กลุ่มทำงานลักษณะเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการ สร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วย การใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนใน องค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนผู้คนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มที่จะ เปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการ ต่างๆ เพื่อ กำจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การ เปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาออกมาในรูปแบบของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้ รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และ นโยบายให้ สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลัง สำคัญใน การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวความคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับ การพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนั้น คอตเตอร์ (Kotter) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ต้องให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไป ตามลำดับ หากเกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอจึงจะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นใน โครงการเปลี่ยนแปลง (Projects within

Projects) ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นหลายโครงการ เพื่อให้เกิดผล หรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะ ๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ ตลอดเวลา คอตเตอร์ (Kotter) ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหาร ในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิต อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป<sup>47</sup>

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของสตีเฟน (Stephen R. Covey)

สตีเฟน (Stephen R. Covey) ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจน ต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักกับความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ผู้ตาม จำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ โดยอาศัยการผลักดัน การชักชวน และการบังคับ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสผู้ตาม กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์งานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรของผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคตามทิศทางใหม่ร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้อง รับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวบรวมสิ่งต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และสามารถสร้างทีม ผู้นำสอน ให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น

<sup>47</sup> John P. Kotter, **Leading Change**, 1st ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น<sup>48</sup>

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของไลธวูดและคณะ (Leithwood)

ไลธวูดและคณะ (Leithwood) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน (Building school vision and goals)
- 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
- 3) การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support)
- 4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values)
- 5) การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations)
- 6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions)

ต่อมา ไลธวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi) ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ รวมเป็น 10 องค์ประกอบ ได้แก่

- 7) กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices)
- 8) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support)
- 9) กำกับดูแลกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน (Monitoring school activities)
- 10) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus) โดยบทบาทที่สำคัญมากที่สุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ องค์ประกอบด้านการมีคุณสมบัติพิเศษ หรือบารมีหรือความเสน่ห์หา (Charisma) ของผู้นำโรงเรียน ที่สามารถจัดวางวิสัยทัศน์และเป้าหมายโรงเรียนได้ดีจนสามารถที่จะจุดประกายแรงบันดาลใจ (Inspires follows) ให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Covey R, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York: Franklin Covey, Inc., Simon and Schuster, Inc, 2004), 254-255.

<sup>49</sup> Leithwood and K., Janzi,D, “The effective of transformational leadership on Organizational Leadership conditions and student engagement with School,” *Journal of Educational Administration*, 38,2 (November 2000): 112-129.



## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแมคเชนและกลินอว (McShane and Glinow)

แมคเชนและกลินอว (McShane and Glinow) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้สร้างภาพและนำเสนอภาพในอนาคตขององค์กร โดยที่ผู้นำ ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม สะท้อนให้เห็นถึงอนาคตของหน่วยงานที่สามารถทำได้จริงและบอกได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร นำทุกคนในองค์กรเห็นถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจุบันกับอนาคตขององค์กร ให้การยอมรับเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติร่วมกัน

2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็น ทักษะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารความหมายของวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก กระตุ้นให้เกิดความสนใจ เห็นความสำคัญและคุณประโยชน์จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้ปรากฏขึ้น และให้ทุกคนในองค์กรมีการนำไปปฏิบัติ และมีการแสดงออกในทิศทางเดียวกัน

3) การสร้างตัวแบบวิสัยทัศน์ (Modelling the Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงการปฏิบัติตน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น โดยการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ การแสดงออกในเรื่องของการตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตนให้มีความสม่ำเสมอในเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

4) ควบคุมมั่นในการสร้างวิสัยทัศน์ (Building Commitment to the Vision) เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยผู้นำจะใช้คำพูดในการส่งสัญญาณให้รู้ การเล่าเรื่องที่ผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่ทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ตามรู้ว่า วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการปฏิบัติให้เห็น และแสดงออกโดยการปฏิบัติ ถึงการยึดมั่นในแนวคิด การสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของการเป็นคนซื่อตรง มีความจริงใจ น่าเชื่อถือ และประการสุดท้าย ผู้นำจะต้องกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Mcshane, S.L. and Glinow, **Organization Behavior**, (New York: McGraw– Hill, 2000), 75-76.

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและริกจิโอ (Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio)

บาสและริกจิโอ (Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า "4I's" ประกอบด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำ จะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้อง ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมี พฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและศรัทธาของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ ของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเองประสิทธิภาพและเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ inspiration motivation คือการที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความ กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจ ขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถ จัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ หาแนวทางใหม่ๆ

มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์โดยมี ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยน กรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูง ใจและ สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้ กำลังใจผู้ ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มี การให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดง ความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดย ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและ เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้าน ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน ด้านความจำเป็น และความต้อการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้พูดตามใช้บารมี และเรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่ที่ท้าทายความสามารถ<sup>51</sup>

**ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของอเดโกเก้ นาทาชา และเฟรด (Adegoke Oke, Natasha Munshi & Fred O, Walumbwa)**

อเดโกเก้ นาทาชา และเฟรด (Adegoke Oke, Natasha Munshi & Fred O, Walumbwa) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

<sup>51</sup> Bass, Bernard M., and Riggio Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 21-25.

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการ สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ้งยาก และหลีกเลี่ยงการ วิจารณ์ต่อสาธารณชน

4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการ พัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม<sup>52</sup>

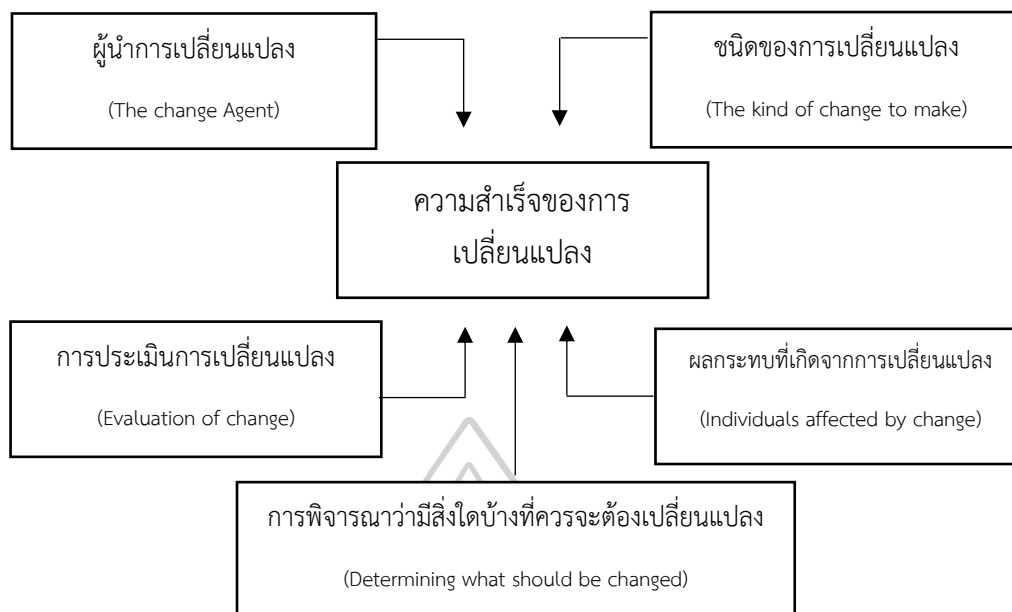
### เป้าหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The change Agent)
2. การพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง (Determining what should be change)
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The kind of change to make)
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by change)
5. การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change) ดังแผนภูมิที่ 3

---

<sup>52</sup> Oke, Adegoke., Natasha Munshi, and Fred O. Walumwa, “The Influence of Leadership on Innovation Process and Activities,” **Organization Dynamics** 38, no. 1 (2009): 64-72.



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 80.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าความแปลกใหม่ นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและมีชีวิตชีวาแต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและแนวความคิดวิธีการในการเปลี่ยนแปลง<sup>53</sup>

ฮูเปอร์และพอตเตอร์ (Hooper and Potter) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการทำให้เกิดดุลยภาพ 4 ประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์สภาพภายใน 2) สามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบอย่างเต็มที่จากสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน 3) สามารถแต่งเติมและยุ่งเกี่ยวกับทุกขั้นตอน ในการดำเนินงานของ

<sup>53</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เทียมฟ้า, 2551), 117.

องค์กร และ 4) ต้องมีวิสัยทัศน์สามารถประเมินเพื่อเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต<sup>54</sup>

ผู้นำในปัจจุบันเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ผู้บริหารได้รับแรงกดดันจากสภาพภายนอกต่างๆ ที่ทำให้ต้องการให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาว่ามีอะไรควรเปลี่ยนแปลงและควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรสำหรับอนาคต

ไลธวูด (Leithwood) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการดังต่อไปนี้

1. การช่วยครูพัฒนาและรักษา วัฒนธรรมสถาบันวิชาชีพแบบร่วมมือกัน ประเด็นนี้หมายความว่า ครูปรึกษาหารือกัน สังเกต วิจาร์ณ และวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน บ่อย ๆ มีปทัสถาน (Norms) ของความรับผิดชอบ ร่วมกันและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดย ส่งเสริมให้ครูสอนกันเองว่าจะสอนให้ดีขึ้นได้ อย่างไร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมทำให้ครูมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Collective Goal Setting) ลดการแตกแยกของครู (Teacher Isolation) โดยใช้กลไกแบบระบบราชการ (Bureaucratic Mechanisms) มาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำกับผู้อื่นแบบมอบอำนาจ (Delegating Power) และสื่อสารปทัสถาน และความเชื่ออย่างจริงจัง

2. การส่งเสริมการพัฒนาครู มีผลงาน แรงจูงใจในการพัฒนาของครูได้รับการส่งเสริมเมื่อครูทำให้เป้าหมายภายในเพื่อความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ (Professional Growth) กระบวนการนี้ได้รับการอำนวยความสะดวก สะดวกเมื่อครูมีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจของโรงเรียน (School Mission) อย่างเต็มที่ เมื่อผู้นำให้ครูมีบทบาทในการแก้ปัญหาการ ปรับปรุงโรงเรียนที่ไม่ใช่งานกิจวัตร ครูเชื่อมั่นใจได้ว่ามีเป้าหมายชัดเจน และเป็นความใฝ่ฝันที่เป็นจริง

3. การช่วยให้ครูเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของคนจำนวนหนึ่ง เพราะภาวะผู้นำแบบนี้กระตุ้นให้ครูมีกิจกรรม ใหม่ ๆ และนำความสามารถพิเศษออกมาใช้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การปฏิบัติเป็นหลักในการช่วยให้ครูทำงานเก่งขึ้น ไม่ใช่หนักขึ้น "ผู้นำเหล่านี้ แลกเปลี่ยนความเชื่อที่แท้จริงให้เห็นว่า คณะครู ในฐานะกลุ่มสามารถค้นหาแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าผู้นำโรงเรียนทำเพียงลำพัง<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Alan Hooper and John Potter, **The business of leadership: adding lasting value to your organization**, (Routledge, 2019), n. pag.

<sup>55</sup> Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi, "Transformational leadership: How principals can help reform school cultures," **School effectiveness and school improvement** 1,4 (1990): 249-280.

### องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง<sup>56</sup>

### ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลากหลาย ดังนี้

เวคคิโอ และแอปเปิลบัม (Vecchio and Appelbaum) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนนั้น พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการส่งต่อของข้อมูลในองค์กรอย่างคล่องตัว และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี<sup>57</sup> บายเทนด์จิก (Buytendijk) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆได้จากภายใน และภายนอกองค์กรได้ดี<sup>58</sup> บลังชาร์ด (Blanchard) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง ต่อมาเดอวาล (De Waal) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ประสบความสำเร็จทางการเงินและผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช้การเงินที่ประสบความสำเร็จเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในบริษัทเดียวกัน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นระยะเวลาอันยาวนาน อย่างต่อเนื่อง 5-10 ปี เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีด

<sup>56</sup> พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินส์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 30.

<sup>57</sup> Vecchio, R.P. and S. H. Appelbaum. *Managing organizational behaviour*, (Toronto: Dryden, 1995), 42.

<sup>58</sup> Frank Buytendijk, "Five Key to Building High Performance Organization," *Business Performance Management Magazine*, (February, 2006): 32.

ความสามารถหลักขององค์กร องค์กรที่ใช้เวลาปรับปรุงเงื่อนไข การทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร<sup>59</sup> เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวเพิ่มเติมว่า ต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรและออกแบบองค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมอันเป็นพฤติกรรมสำคัญต่อกระบวนการรับรู้ ที่ส่งอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล<sup>60</sup> ฮอลเบกกี (Holbeche) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพชีวิตและงาน<sup>61</sup> นอกจากนี้ มิลเลอร์ (Miller) กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องปรับเปลี่ยนมาเน้นเรื่องความไว้วางใจ การสร้างความรู้ การตัดสินใจ และการให้รางวัลเป็นทีม มีโครงสร้างแนวราบที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างไร้ขอบเขต และเปิดเผยข้อมูล<sup>62</sup>

นอกจากนี้นักวิชาการและองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้ให้นิยาม องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้างต้น ดังนี้ พสุ เดชะรินทร์ ให้นิยาม องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า<sup>63</sup> กระทรวงพลังงาน ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ เป็นองค์กรที่เก่ง แผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการดำเนินงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การให้

<sup>59</sup> A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," *Business Strategy Series* 8, 3 (Emeral Group Publishing 2007): 179-185.

<sup>60</sup> Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn R.N., *Managing Organizational behavior*, 7th ed. (New York: John Wily & son, 1991), 48-50.

<sup>61</sup> Holbeche, L., *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, (Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005), 129-180.

<sup>62</sup> Miller, Lawrence M., "The high-performance organization: An assessment of virtues and values," *EBBF, European Bahá'í business forum*, (2001): 10.

<sup>63</sup> พสุ เดชะรินทร์, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร," *ผู้จัดการรายสัปดาห์* no. 1064 (2550): 20.



ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ กล่าวว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป<sup>64</sup> ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและลักษณะคนที่มีมีความสอดคล้องกัน<sup>65</sup> คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินัญฐ์ ดีสวัสดิ์ กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทุกด้าน มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของ บุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>66</sup>

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนาโอกาสให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ มุ่งมั่น และมีแรงจูงใจต่อความสำเร็จ และสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานโดดเด่น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

<sup>64</sup> กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 19.

<sup>65</sup> ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์, 2551), 42.

<sup>66</sup> คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และ นลินัญฐ์ ดีสวัสดิ์, "เครื่องมือการพัฒนา องค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง," วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 12, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 23 - 34.

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง

### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton)

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย

1. City of Brisbane
2. City of Charlotte
3. Defense Finance and Accounting Service
4. Economic Development Administration
5. Fulton County School
6. Grupo Nacional Provincial
7. Royal Canadian Mounted Police
8. Royal Norwegian Air Force
9. TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
10. Texas State Auditor's Office
11. U.S. National Reconnaissance Office
12. UK Ministry of Defense
13. University of California, San Diego
14. U.S. Army

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) โดยกำหนดเป็น หลักการทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้องค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align to make to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)<sup>67</sup>

### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของบายเทนดัจค์ (Buytendijk)

บายเทนดัจค์ (Buytendijk) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง เป็นองค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดีและพบว่า HPO ประกอบไปด้วยคุณลักษณะร่วมที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (set ambitious targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (shared values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (focus & alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (organizational agility) ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงการสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างควมมีมาตรฐาน (standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างงานบางอย่างไปการควบคุมช่องทางต่างๆอย่างครบวงจรการบริหารงานแบบโครงการ (project-based management)

<sup>67</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment** (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 7-17.

5. ต้องมีการเชื่อมต่อบริษัทต่างๆทั่วทั้งองค์กร (shared business model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า performance management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า gap analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา<sup>68</sup>

#### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของบล็องชาร์ด (Blanchard)

บล็องชาร์ด (Blanchard) พบว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ หรือที่เรียกว่า HPO SCORES ซึ่งแบบจำลองนี้ประกอบด้วยจุดแข็งขององค์ประกอบทั้ง 6 ประการในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นมาเรียงต่อกัน

H high

P performing

O Organization shared information and open communication

S shared information and open communication

C compelling vision

O ongoing learning

R relentless focus on customer results

E energizing systems and structures

S shared power and high involvement

1. แบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร (shared information and open communication)

ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจจะถูกเตรียมพร้อมไว้สำหรับทุกคนที่ต้องการเข้าถึง การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่ายจะช่วยสร้างความไว้วางใจและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติตนเสมือนว่า นี่คือนโยบายของพวกเขาเอง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ ยังมีข้อมูลให้มากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งมีพลังและความสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของบริษัทได้ดีขึ้นเท่านั้น การเปิดกว้างทางการสื่อสารคือเส้นเลือดสำคัญขององค์กร HPOs ทำให้พวกเขาเข้าถึงขอบเขตของความเสียหายหรืออันตราย และทำให้องค์กรคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

<sup>68</sup> Frank Buytendijk, "Five Keys to Building High Performance Organization," *Business Performance Management* 4, no.1 (February 2006): 22-23.

2. มีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง (compelling vision) คือ เกรียตราชขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น นี่คือนี่สิ่งที่จะตอบคำถามที่ว่า “อะไรคือประเด็นสำคัญ” ในการปฏิบัติงานของทุกคน เมื่อทุกคนช่วยกันสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงเป้าหมายภาพรวมในอนาคตขององค์กรและคุณค่าขององค์กร อันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ท่านปรารถนา ในองค์กรทั้งหลาย วิสัยทัศน์อันทรงพลังคือสิ่งที่ทำให้พนักงานมีพลัง ตื่นเต้น และอยากจะอุทิศตัว พวกเขาสามารถบรรยายถึงมันได้ ยินดีที่จะเป็นส่วนหนึ่งของมันและมองเห็นบทบาทของตนเองที่สามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างชัดเจน พวกเขา รู้สึกเป็นเกียรติที่ได้ร่วมในเป้าหมายและพลังเหล่านั้น ผลลัพธ์ที่ได้คือ พนักงานจะรู้ว่า คุณค่าของพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าบริษัท วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถบรรยายภาพที่ชัดเจนของสิ่งที่พวกเขาตั้งใจสร้างขึ้นมาได้ และทำให้ทุกคนเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพียง องค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3 ประการ คือ

2.1 เป้าหมายที่เด่นชัด เป็นองค์ประกอบแรกในวิสัยทัศน์อันทรงพลัง และที่เด่นชัดยิ่งกว่าก็คือ เหตุผลที่องค์กรควรจะต้องดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามอย่างชัดเจนจากมุมมองของผู้ที่เป็นลูกค้าถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการองค์กรที่ยอดเยี่ยมจะมีความรู้สึกถึงสิ่งซึ่งเป็นเกียรติต่อเป้าหมายของพวกเขา เป้าหมายที่เด่นชัด สามารถสร้างความตื่นเต้นและการมีส่วนร่วมได้ งานคือสิ่งที่มีความหมายและเชื่อมโยงกับสิ่งที่คนในองค์กรต้องการจะทำ อีกทั้งสามารถปลดปล่อยพลังแห่งการสร้างสรรค์และการผลิตออกมาได้อย่างที่ไม่คาดคิดมาก่อน แต่เป้าหมายอย่างเดียวคงยังไม่พอเพราะยังไม่สามารถบอกได้ว่าจะไปทิศทางไหน

2.2 วาดภาพอนาคต องค์ประกอบประการที่สองของวิสัยทัศน์ที่ทรงพลัง ภาพนี้คือผลสัมฤทธิ์ที่จับต้องได้ มันควรจะเป็นจินตภาพในใจที่สามารถมองเห็นได้จริง พลังแห่งจินตนาการเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงโดยนักจิตวิทยามากมายหลายคน ไม่เพียงแต่พลังแห่งจินตนาการจะช่วยเสริมศักยภาพในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจจากภายในได้อย่างมากภาพอนาคตควรมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์แบบเดียวกัน ไม่ใช่กระบวนการที่จะทำให้มันสัมฤทธิ์ผล

2.3 คุณค่าที่ชัดเจน องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น จะมีคุณค่าที่ชัดเจน คุณค่า คือ สิ่งที่นิยามความเป็นผู้นำและวิธีที่เหล่าพนักงานถือปฏิบัติกันโดยพื้นฐานในแต่ละวันระหว่างที่พวกเขาทำงาน คุณค่าสร้างแนวทางที่ว่า คุณควรจะทำอะไรต่อไปอย่างไรหลังจากที่คุณมีเป้าหมายและภาพอนาคตที่ชัดเจนดีแล้ว คุณค่าคือสิ่งที่ตอบคำถามว่า “ฉันอยากจะมีชีวิตแบบไหน” และ “อย่างไร” คุณจำเป็นต้องบรรยายให้ชัดเจน เพื่อที่คุณจะได้รู้ว่าพฤติกรรมแบบไหนที่แสดงให้เห็นว่าคุณค่านั้นกำลังดำรงอยู่ คุณค่าเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปฏิบัติ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความตั้งใจ มันควรปรากฏอยู่ในคุณค่าส่วนบุคคลของสมาชิกองค์กร เพื่อพวกเขาจะได้เลือกที่จะมีชีวิตร่วมอยู่กับคุณค่านั้น คุณค่าเป็นสิ่งที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และคุณค่าควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการรักษาวิสัยทัศน์ให้คงอยู่ คุณจำเป็นต้องมีสามองค์ประกอบหลัก เป้าหมายเด่นชัด

วาดภาพอนาคต และคุณค่าที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมประจำวัน

3. เรียนรู้ไม่หยุดยั้ง (ongoing learning) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้สร้างทุนทางความรู้ และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรอยู่เสมอ การเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างจากการเรียนรู้แบบเฉพาะตัวบุคคล แต่องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งสองประเภทไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ทุกคนจะมีความกระหายที่จะก้าวไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิมทั้งในแง่ของตัวบุคคลและในแง่ของการทำงานในองค์กร โดยเน้นด้านกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นที่สำคัญคือในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

4. ใส่ใจลูกค้าอยู่เสมอ (relentless focus on customer results) ไม่ว่าคุณ จะอยู่ในอุตสาหกรรมอะไรก็ตาม องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นจะเข้าใจว่าลูกค้าของพวกเขาคือใคร และรู้ว่าจะวัดผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไร พวกเขาสร้างผลลัพธ์ได้โดดเด่นเลิศเลอกว่าใคร ก็เพราะพวกเขาหมกมุ่นใส่ใจอยู่กับผลลัพธ์เหล่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่องค์กรเหล่านี้ไม่เหมือนใครก็คือวิธีที่พวกเขาให้ความใส่ใจกับผลลัพธ์ : พวกเขาหมกมุ่นจากมุมมองของลูกค้านั่นเอง องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกแห่งพนักงานทุกคนจะหมกมุ่นอยู่กับการรักษามาตรฐานอันสูงส่งของคุณภาพและการให้บริการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าให้คงเดิมอยู่เสมอ องค์กรเหล่านี้จะใช้ประสบการณ์ของลูกค้าในการประเมินผลว่า การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆขององค์กรเป็นไปด้วยดีแค่ไหน กระบวนการนี้ได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักสำคัญ ใครก็ตามที่ทำงานติดต่อกับลูกค้าสามารถจะตัดสินใจได้ และลูกค้าคือความรับผิดชอบสูงสุด องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นออกแบบกระบวนการทำงานของพวกเขาโดยเริ่มต้นจากลูกค้า แล้วค่อยย้อนกลับไปหาจุดเริ่มต้นเพื่อให้แน่ใจว่า กระบวนการทั้งหมดจะมีความเหมาะสมเมื่อมองจากมุมมองของผู้เป็นลูกค้า องค์กรชั้นนำจะทำทุกอย่างเพื่อให้แน่ใจว่า พวกเขาจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และดัดแปลงทุกอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องหมกมุ่นอยู่กับการพัฒนาภูมิความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับลูกค้าและการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลเหล่านี้ให้แพร่ขยายครอบคลุมไปทั่วทุกส่วนในองค์กร การทำงานกับผู้ที่ต้องให้บริการ และการฟังอย่างตั้งอกตั้งใจทำให้องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นเหล่านี้สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

5. เสริมพลังให้ระบบและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบโครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นจะถูกจัดวางไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รูปแบบนี้จะช่วย

ให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่ายกว่า การเสริมพลังให้ระบบและโครงสร้างจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมความสามารถในการรับมือกับปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสที่ได้รับมาได้ดียิ่งขึ้น การทดสอบประการสำคัญที่จะทำให้ทราบวาระบบและโครงสร้างขององค์กรได้รับการเสริมพลังเรียบร้อยหรือยังคือการมองดูว่ามั่นใจช่วยพนักงานให้ทำงานเสร็จได้ง่ายหรือยากกว่าเดิมอีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

6. แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement) ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น อำนาจและการตัดสินใจได้รับการแบ่งปันและแจกจ่ายออกไปตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะพนักงานระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและทีมเวิร์กคือหัวใจสำคัญ เมื่อรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความเคารพจากสิ่งที่เราได้เสียสละ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้พวกเขาตัดสินใจได้ดีขึ้น พวกเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ตัวตนของบุคคลและการร่วมมือร่วมใจกันเป็นสิ่งที่มีความหมายเสมอ

องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นจะใช้สิ่งที่ดีที่สุดที่พนักงานของพวกเขามี เพื่อให้ไปถึงจุดหมาย การรวมอำนาจและการใช้อำนาจจะถูกนำมาปรับใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบประสานความร่วมมือ โดยไม่ปล่อยให้กลายเป็นเครื่องกีดขวางความคล่องตัวและการตอบสนองอันรวดเร็วขององค์กร เมื่อพนักงานมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงานและขอบเขตอำนาจ พวกเขาจะให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ

HPOs SCORES Model ใช้บรรยายถึงลักษณะขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ความเป็นผู้นำเปรียบเสมือนสิ่งที่จะคัดท้ายหางเสือให้องค์กรพุ่งไปในทิศทางที่ต้องการ

ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ภารกิจของผู้นำก็คือการสนับสนุนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน คำว่า ผู้นำ นั้นหมายความรวมถึงผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร ผู้นำระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องอุทิศตัวเพื่อสร้างคุณค่าขององค์กร พวกเขาจะต้องทุ่มเทและส่งเสริมจิตวิญญาณแห่งการค้นพบและการรู้จักตั้งคำถามให้กับพนักงาน ต้องช่วยให้ผู้อื่นรู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ต้องทำตัวประดุจเป็นครูอาจารย์และนักเรียนที่ต้องไขว่คว้าหาความรู้อยู่เสมอไปพร้อมกัน ต้องแสดงความเป็นผู้นำ ต้องมีความเข้มแข็งที่จะยืนหยัดในการตัดสินใจทางธุรกิจและดำรงไว้ซึ่งคุณค่าและทำให้พนักงานทุกคนพงศความสนใจไปที่กลางเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ

ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ความเป็นผู้นำไม่ได้ปรากฏอยู่แต่เฉพาะในขอบเขตของตำแหน่งของผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความเป็นผู้นำจะต้องปรากฏอยู่ในทุกหนทุกแห่ง เป็นบุคคลที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมจะรับใช้ทุกคนที่ต้องการทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานที่มีความสามารถสูงเพียงไม่กี่หยิบมือ แต่จะต้องเป็นการแผ่ขยายทักษะการ

เป็นผู้นำออกไปให้กว้างที่สุดเท่าที่จะกว้างได้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้จัก การจัดการด้วยตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีพลังในการลงมือปฏิบัติงานได้รวดเร็วที่สุดเท่าที่สถานการณ์จะเรียกร้อง<sup>69</sup>

### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของมิลเลอร์ (Miller)

มิลเลอร์ (Miller) ได้เขียนรายงานเรื่ององค์กรสมรรถนะสูงซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์กรสมรรถนะสูงที่มาและการประเมินโดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงานของ BAHA ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจขั้นพื้นฐานเพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศการมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่นำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศทีมงานที่เป็นเลิศรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดีรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนถึงสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้สามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย

1. การออกแบบองค์กรกระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับขั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงินคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดีพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอหรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ มิลเลอร์ (Miller) ยังได้อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

<sup>69</sup> เคน บลังชาร์ด, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading at a Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-145.



1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (high control to high trust) มิลเลอร์ เชื่อว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่ หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุดแต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อใจหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ที่ทำให้ผลดำเนินการโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ประกอบการ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความวางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใดๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (focus on making “thing” to making “knowledge”) มิลเลอร์กล่าวว่า สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้นัก เศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากผลิตภาพในการผลิตและนวัตกรรม ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจากความรู้ทั้งสิ้น

3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (individual decisions making to team decisions making) เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน (value chain) การออกมาจากวัฒนธรรมเดิม ๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team based reward) การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคลทั้ง ๆ ที่การ

ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจ และความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. จากสายบังคับบัญชาแนวดิ่งไปสู่สายบังคับบัญชาแนวนอน (vertical to horizontal Organization) มิลเลอร์ (Miller) เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมการจัดองค์กรในแนวนอนมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ (supplier) ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6. จากโครงสร้างตายตัวไปสู่โครงสร้างพลวัต (fixed structure to dynamic structure) เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. จากองค์กรที่ปิดกั้นตัวเองไปสู่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (companies with walls to companies without walls) องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และ supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8. Financial Secrecy to Open-Book Management ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอก ได้รับทราบพนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัท ตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กร

9. Blame the Person to Blame the Process Miller กล่าวไว้ว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิตได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการแต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้นผู้บริหารก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่รับผิดชอบ อาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้าย สร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน<sup>70</sup>

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks)

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึงการที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้าโดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญในฐานะผู้เสียภาษีและผู้ได้รับผลประโยชน์ดังนั้นองค์กรสมรรถนะสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาวผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) หมายถึงการที่องค์กรประเมินผลสำเร็จของตนเองด้วยผลผลิตหรือผลลัพธ์องค์กรสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจขององค์กรภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตมากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริงเช่นประชาชนหรือลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหามากกว่าจำนวนงบประมาณที่รัฐบาลให้การช่วยเหลือดังนั้นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงานองค์กรสมรรถนะสูงจึงพัฒนาวงจรการปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบายกำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่าผลผลิตของการดำเนินการที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้

3. การชี้แจงความรับผิดชอบ (Accountable) หมายถึงการที่องค์กรแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและงบประมาณที่ใช้ไปเพื่อสร้าง

<sup>70</sup> Miller, Lawrence M, "The High-performance organization In: An Assessment of Virtues and Values," *The European Bahá'í Business Forum* (2000): 9-11.

ความมั่นใจให้กับสังคมการตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลงบประมาณที่ได้รับจ่ายตามหมวดรายการที่กำหนดในองค์กรสมรรถนะสูงนอกจากจะประเมินและรายงานรายรับรายจ่ายแล้วยังต้องประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยการให้ความสำคัญร่วมกันระหว่างความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า (Cost effectiveness) กับวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (relentless pursuit of outcome-oriented objectives) ซึ่งแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใดองค์กรจึงต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

4. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) หมายถึงการที่องค์กรแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

5. การสร้างเครือข่าย (Collaborative) หมายถึงการเป็นองค์กรเปิดในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดี

6. การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึงการแสดงออกของผู้นำองค์กรที่มุ่งมั่น (Passionate) ต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks) ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการข้างต้น หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making) กำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย ครอบคลุมถึงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร ซึ่งยุทธศาสตร์และนโยบายที่ดีนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) ใช้หลัก 6 ประการเป็นกรอบของรูปแบบกระบวนการขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการเพื่อความก้าวหน้า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าขององค์กร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีการวางแผนและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) ทั้งจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการอื่นๆจนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

5. การดำเนินงานที่ดี (operations) องค์กรดำเนินการก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุกๆวันเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีและงานที่มีคุณภาพ

6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and client relationship management) มีการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้า และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

7. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics) มีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นการลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและระบบสนับสนุนที่ดี และบริหารจัดการได้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ

8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) มีระบบบริหารบุคลากรที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management) นำข้อมูลสารสนเทศไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>71</sup>

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของจูปป์และยังเกอร์ (Jupp and Younger)

จูปป์ (Jupp) และ ยังเกอร์ (Younger) พบว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง นั่นคือ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนออย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)

2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)

3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of change in their environment, and able to translate insight into action)

4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)

<sup>71</sup>Jane C. Linder and Jeffrey D Brooks, "Transforming the Public Sector," *Outlook Journal* (October 2004): 68-76.

5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Highly agile)

6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)

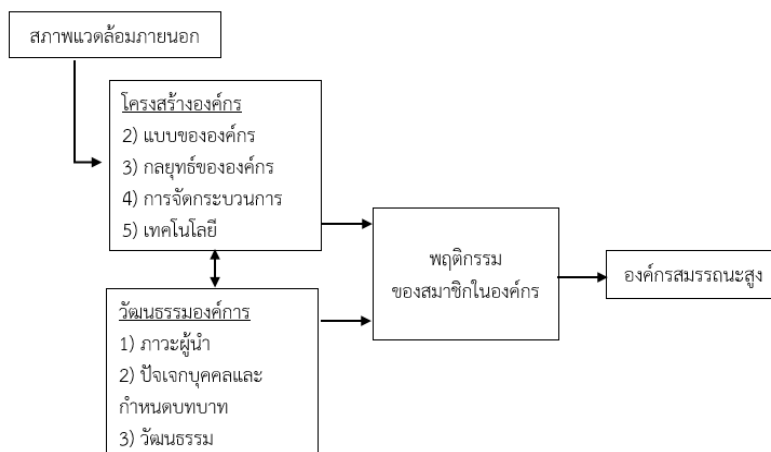
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ (Headed by courageous leaders)<sup>72</sup>

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal)

เดอ วาล (De Waal) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก
2. โครงสร้างองค์กร (organizational structure) อันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัว คือ การออกแบบองค์กร (Design) ยุทธศาสตร์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process) และ เทคโนโลยี (technology)
3. วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการจัดการ (leadership) กับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม (individual & roles) และวัฒนธรรม (culture) โดยทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอีกด้วย
4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกอันนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังแผนภูมิที่ 4

<sup>72</sup> Vivienne Jupp and Mark Younger, “A Value Model for the Public Sector”,



แผนภูมิที่ 4 ขอบข่ายองค์ประกอบ 8 ประการที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ที่มา : Andre de Waal, **The characteristics of a high performance organization**,15 April 2015, 5.

เดอ วาล (De Waal) ได้นิยามและเสนอแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนาโอกาสให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ มุ่งมั่น และมีแรงจูงใจต่อความสำเร็จ และสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานโดดเด่น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินงานบรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มอื่นที่เปรียบเทียบกับกันโดยการจัดการโครงสร้างการจัดการที่รวมกัน และวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กรโครงสร้างองค์กร (โครงสร้างที่เป็นทางการระบบกระบวนการนโยบายกลยุทธ์การออกแบบองค์กรเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์กรสิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์กรคู่แข่งองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรสาธารณะและทางกฎหมายลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน) และได้ศึกษาเรื่ององค์กรสมรรถนะสูงมาอย่างต่อเนื่อง จนได้ข้อสรุปคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 5 องค์ประกอบ 35 คุณลักษณะประกอบด้วย

1. คุณภาพการจัดการ (Management Quality) เป็นปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่สุดต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกับบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากรสร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดีมีความยุติธรรม ตัดสินใจรวดเร็วมุ่งผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ แสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ มุ่งงานเน้นการ

ปฏิบัติ เป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยการความสะดวก มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร สร้างผลงานที่ดี มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจในตนเอง ทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง มีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารมีบทบาทในกระบวนการสร้างเสริมคุณภาพการจัดการมี 12 ประการดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ (Build a strong relationship of trust with employees at all levels of the organization) โดยการรับฟังความคิดเห็นให้การสนับสนุนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.2 ผู้บริหารแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ (Integrity) มีมาตรฐานคุณธรรมและคุณค่าในระดับสูงและสอดคล้องคุณธรรมและคุณค่าดังกล่าวให้กับบุคลากรทุกระดับ ผู้บริหารสร้างศรัทธาแก่บุคลากรด้วยการทำตนเป็นตัวอย่างในการรักษาคำพูดและการกระทำ

1.3 ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Have a strong exemplary role) ผู้บริหารแสดงความใส่ใจในธุรกิจขององค์กรความกระตือรือร้นสนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่นรวมทั้งการทำงานหนักและอดทนต่อสภาพการณ์ที่กดดัน

1.4 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่แน่นอน (Decisive) มีการตัดสินใจที่ดีสามารถแก้ปัญหาอย่างทันการณ์ใส่ใจกับผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวและสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์

1.5 ผู้บริหารมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Action-oriented) มีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่และประเมินผลงานรวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย

1.6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยการความสะดวก (Coach and facilitate) ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยให้การสนับสนุนกระตุ้นช่วยเหลือและพิทักษ์ปกป้องบุคลากรจากความเสียหายนอกทั้งนี้ผู้บริหารต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมตลอดเวลาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.7 ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร (Strongly focused on achieving results) โดยการปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางที่นำไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ค้นหาและใช้โอกาสที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือสร้างประสิทธิผลของงานเพื่อการพัฒนาองค์กร

1.8 ผู้บริหารต้องสร้างผลงานที่ดี (Effective) โดยค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และใช้การป้องกันมากกว่าการแก้ไข

1.9 ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง (Develop a strong leadership style) โดยการถ่ายทอดคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอตรวจสอบความเข้าใจใน



ยุทธศาสตร์องค์กรของบุคลากรแบ่งปันความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในภาวะที่ต้องเผชิญความยุ่งยาก

1.10 ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง (Self-confident) มีความสมดุลระหว่างความเรียบง่ายกับความเป็นมืออาชีพแสดงตนเป็นผู้ให้การช่วยเหลือบริการผู้อื่นมากกว่าการเป็นเจ้านายรู้จักและเข้าใจตนเองยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองใส่ใจในการเรียนรู้มีหลักการและมีอารมณ์ที่มั่นคง

1.11 ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง (Hold members of the organization accountable for their results) โดยการแจ้งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบผลงานเป้าหมายอย่างชัดเจนรวมทั้งผลที่ตามมาจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งบุคลากรจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่ปฏิบัติด้วย

1.12 ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Decisive as regards non-performers) ใช้การปรับเปลี่ยนหน้าที่ที่เหมาะสม

2. การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and action orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสื่อสารระหว่างบุคลากร เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน สามารถยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กร ยึดถือว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะขององค์กรที่มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผยมี 6 ประการ

2.1 การสื่อสารระหว่างบุคลากร (Stimulate interactive internal communication an open dialog) ที่เปิดเผยเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์กรแนวราบ (Flat Organization)

2.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร (Devote a lot of time to sharing information, knowledge and best practices within the entire organization) ดังนั้นในองค์กรจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและโดยอิสระมีวัฒนธรรมของความโปร่งใสเปิดเผยและไว้วางใจกันเพื่อความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว

2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานสำคัญ (Involve members of the organization in important business processes) เช่นการกำหนดวิสัยทัศน์และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจและการกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กรซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.4 การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Allow for the making of mistakes) โดยมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสของการทดลองสิ่งใหม่ ว่าเป็นการเรียนรู้ความอดทนต่อความล้มเหลวและความเสื่อมถอยไม่ลงโทษผู้ที่ค้นพบความผิดพลาดแต่กลับให้รางวัลแทน

2.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงงาน (Stimulate and welcome change and improvement) โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนการปรับปรุงงานทั้งโดยส่วนตัวและเพื่อองค์กร

2.6 ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กร (The organization is performance driven) โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนและดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม

3. ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้แก่ ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในฐานะผู้รับบริการ และรับผลประโยชน์ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่รักษาและคงไว้ซึ่งบุคลากร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร มุ่งเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สร้างความก้าวหน้าขององค์กรผ่านความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะยาว และแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

3.1 การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเพื่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร (Commit themselves to the organization for the long term) โดยสร้างความสมดุลระหว่างความสนใจส่วนตนกับความก้าวหน้าขององค์กรและกระตุ้นและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติเช่นเดียวกันเพื่อโอกาสในการพัฒนาองค์กรในระยะยาวและความอยู่รอดขององค์กร

3.2 การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (Promotes new management from within) โดยเปิดโอกาสให้กับบุคลากรผู้มากความสามารถ กระตุ้นและท้าทายบุคลากรในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำการหมุนเวียนหน้าที่การค้นหาคักยภาพของบุคลากร

3.3 การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Creates a safe and stable work environment) สร้างความมั่นใจใจความมั่นคงในงานอาชีพ เมื่อบุคลากรอยู่ในงานและต้องออกจากงานเพื่อสร้างความภักดีต่อองค์กร

3.4 การสร้างความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น (Creates growth through cooperation with other organizations) โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายกับองค์กรนานาชาติ

3.5 การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในระยะยาว (Maintains good long-term relationships with all stakeholders) โดยการขยายเครือข่ายสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจ คู่ค้าที่มีโอกาสได้ทั้งคู่ (win-win relationships) ให้ความสำคัญกับองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเข้าใจในความปรารถนาและความต้องการขององค์กรเหล่านั้น

3.6 การแสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจให้กับลูกค้า (Continuously strives to increase added value for its customers) โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเข้าใจลูกค้ารักษาสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อขอทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรการพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าให้ยึดมั่นอยู่กับองค์กร

4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ (Continuous Improvement and Renewal) มีการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลให้ทุกส่วนรับรู้และเข้าใจ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียงกัน ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน เปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา พัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาคุณภาพองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการดังต่อไปนี้

4.1 การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียงกัน (Clearly distinguishes the organization from the competition) โดยการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางใหม่หรือทางเลือกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือพนักงานมองเห็นความแตกต่าง

4.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuously improves processes) โดยการลดทอนขั้นตอนหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลงานตามกำหนดและมีคุณภาพ

4.3 การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง (Continuously simplifies processes) รวมทั้งแสวงหาหนทางที่จะรื้อปรับระบบอย่างสร้างสรรค์

4.4 การปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน (Attunes processes to each other) เพื่อลดระยะห่างและขั้นตอนของแต่ละงานลงรวมทั้งการใช้ข้อมูลร่วมกัน

4.5 การวัดและรายงานในสิ่งที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์กร (Measures and reports on that which is important for the organization) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับและประเมินผลการปฏิบัติงานกับเป้าประสงค์ขององค์กรค้นหาความเสี่ยงและสร้างวัฒนธรรมของการยึดมั่นในผลปฏิบัติการที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและปัจจัยนำเข้า

4.6 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่น แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนา (Reports information to members in order to improve) โดยการพิจารณาและเรียนรู้จากผลงานที่เคยทำมาก่อนและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

4.7 การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ (Excels in its core competencies and continuously renews) โดยการวิเคราะห์หาปฏิบัติการที่เป็นเลิศในองค์กรและพัฒนาสมรรถนะหลักในเรื่องนั้น ๆ สำหรับในส่วนของสมรรถนะด้านที่ไม่เชี่ยวชาญจะส่งให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบดำเนินการแทนดังนั้นองค์กรจะมุ่งมั่นพัฒนาด้านที่เป็นสมรรถนะหลักโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

4.8 การพัฒนาคุณภาพสินค้าบริการและกระบวนการปฏิบัติงานเสมอ (Continuously renews products, services and processes) โดยการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรมทำให้บริการและกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเพิ่มศักยภาพตนเองเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรได้

5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารมีการให้กำลังใจและรางวัล บุคลากรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสความเป็นไปได้ อดทนต่ออุปสรรค ไม่ย่อท้อ บุคลากรยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อยู่ร่วมกันได้ และร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนภายในองค์กร บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการ

จัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

5.1 บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงมีความรับผิดชอบต่อผลงานตนเอง (Accountable for results) โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความรับผิดชอบ

5.2 บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงมีแรงจูงใจต่อการสร้างงานให้สำเร็จผล (Inspired on achieve) โดยได้รับแรงกระตุ้นและการได้รับการสนับสนุนในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จากผู้บริหารมีการชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กรทำให้เกิดความมั่นใจในความสามารถและการเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กร

5.3 ทีมผู้บริหารจัดการและกลุ่มของบุคลากรที่มีความหลากหลายรวมอยู่ด้วยกัน (Diverse management team and group of employees) เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้สหวิทยาการ ด้วยความเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในความสามารถประสบการณ์ภูมิหลังบุคลิกภาพ และทักษะการกระตุ้น และให้รางวัลในความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิธีการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อให้ได้ทีมงานที่มีความหลากหลายของประสบการณ์ความรู้และทัศนคติในแต่ละทีม

5.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูง และมีทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ (Training in increasing flexibility and resilience) บุคลากรพร้อมที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอดทนต่อความล้มเหลว และพร้อมที่จะค้นหาหนทางใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จองค์กรควรค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนและสามารถมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้จากความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง<sup>73</sup>

#### **แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันรอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Park's)**

สถาบันรอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Park's) ได้ทำการวิจัยองค์กร 400 แห่งทั่วโลก พบว่าองค์กรที่จะเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันถึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง มี 6 ประการดังนี้

<sup>73</sup> Andre A. de Waal, **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide**, (the United Kingdom: Global Professional Pub., 2012), 24-28.

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ทำได้ โดยองค์กรต้องลดอุปสรรค หันมาเพิ่มการสร้างความสามารถเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (creating a knowledge-rich for innovation) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กรเพราะการที่จะสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี

3. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (creating a boundary-less organization) ลักษณะของ องค์กรแบบนี้จะช่วยให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองเต็มที่ สร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะ สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

4. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (stimulating people to active high performance) บรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง การมีภาระ งานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร การแทรกแซงของหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการผลิต ผลงานที่มีคุณภาพสูง

5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) คือทำให้องค์กร เป็นสถานที่ที่ดึงดูดพนักงานให้อยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของ พนักงาน เช่นความจำเป็นทางด้านครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อม ที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานที่ดี

6. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (becoming a value-based organization) คือการที่ องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตย และผู้นำต้องมีคุณธรรมซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก<sup>74</sup>

#### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของฮอลเบ็ก (Holbeche)

ฮอลเบ็ก (Holbeche) พบว่า ตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (focus on the right things) สิ่งแรกที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ สร้าง พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมุ่งปลูกฝัง และสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง

<sup>74</sup> Roffey Park's, **Organizations look better from the top**, accessed 1 July 2021, available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>

วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว องค์กรจะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (reconcile different, potentially conflicting, stakeholder needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมาย และเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวเป็นที่ต้องการของพนักงานและชุมชนถ้าองค์กรสนใจเพียงเป้าหมายระยะสั้น อาจขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากขององค์กร

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (aim for sustainable success over the long-term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม นั่นคือการใช้เงินอย่างคุ้มค่า
- 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว
- 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ
- 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและ

ตัดสินใจ<sup>75</sup>

**แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn)**

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้เสนอส่วนประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการ ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องระหว่างพนักงาน (employee involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องในกรณีที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน จะทำเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้น สมาชิกจะมีการพบปะกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องเช่น มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสในการอภิปรายปัญหาในการทำงานวงจรคุณภาพ สมาชิกที่มึคิวิชีในผู้บริหารระดับกลางมีการมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวันทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง ประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น จากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

<sup>75</sup> Linda Holbeche, "HR and The High Performance Organizations," *Strategic HR Review* 5, 2 (January-February, 2004): 36-40.

2. ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบหมายให้ตัดสินใจในการวางแผน (planning) การทำงาน (doing) และการประเมินผล (evaluating) การทำงานของตน เรียกว่า ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) บางครั้งอาจเรียกว่า (self-managing teams หรือ self-leading work teams หรือ autonomous workgroups) เหตุผลที่สำคัญ 2 ประการในการมีทีมงานบริหารตนเองในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง คือ 1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น 2) มีการเพิ่มความต้องการบริหารตนเองขององค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production technologies) องค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อผสมผสานการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการและการผสมผสานกับหน้าที่ธุรกิจอื่นๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อและระบบบัญชี ซึ่งลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะเกี่ยวข้องกับระบบการผลิตและการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in-time : JIT) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time : JIT) หมายถึง การผลิตและขนส่งสิ่งที่เป็นทันตามเวลาที่ต้องการในจำนวนพอดีกับการใช้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือ (stock) ในกระบวนการผลิต หรือให้มีในจำนวนน้อยที่สุด ทำให้สามารถลดระยะเวลารอคอย (lead time) พร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งเป็นจำนวนมหาศาลได้สำเร็จ นอกจากนี้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดียังช่วยเพิ่มคุณภาพของการทำงาน และจูงใจพนักงานให้เอาใจใส่กับงานอีกด้วยเป็นกลยุทธ์ที่จะส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีเป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมสำหรับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานที่สูง

4. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถ และใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดจากความตระหนักว่า ค่านิยม โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือในการแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายวิศวกรรมเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป



5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) เป็นกระบวนการบริหารองค์กรทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM เป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุปจากแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น พบว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีการออกแบบขององค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน และได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2) ทีมงานบริหารตนเอง 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน 4) การเรียนรู้ขององค์กร 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม<sup>76</sup>

#### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของการ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gardner Group)

การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gardner Group) บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitions targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business agility)<sup>77</sup>

#### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของนิสตาร์ก

นิสตาร์ก เวชยานนท์ ได้นำเสนอรูปแบบ การบริหารงานองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง

<sup>76</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-440.

<sup>77</sup> Gardner Group, อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)** (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 41.

2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป้าหมายของบุคคล
6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง<sup>78</sup>

#### แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ในอเมริกาและในอีกหลายๆประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำโดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดีเยี่ยมเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง มีรายละเอียดของเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กรมีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State

<sup>78</sup> นิสตารค์ เวชยานนท์, **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์** (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2551), 22-25.

Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)<sup>79</sup> ทั้งนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการในส่วนผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งให้ผลลัพธ์ในประเด็นต่อไปนี้

1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม

3) การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้จัดทำขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิด ดังนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

3) การเรียนรู้ขององค์กรและปัจเจกชนในองค์กร

4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

5) ความคล่องตัว

6) การมุ่งเน้นอนาคต

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

11) มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนำมากำหนดปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรได้ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

<sup>79</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2563-2564: TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563-2564 (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ ตะวันออก มหาชน(จำกัด), 2562), 21-63.

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### หมวด 3 ลูกค้ำ

#### 3.1 เสียงของลูกค้ำ

#### 3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ

### หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

#### 4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### 4.2 การจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

### หมวด 5 บุคลากร

#### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

#### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

### หมวด 6 การปฏิบัติการ

#### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

### หมวด 7 ผลลัพธ์

#### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

#### 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

#### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

องค์กรประกอบและลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ TQA มีรายละเอียดประกอบด้วย

1. การนำองค์กร ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กรกล่าวคือองค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่นั้นสามารถดูได้จากบริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญต่อไปนี้หรือไม่

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมทิศทางและความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ

1.2 มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานและผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆสามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมมีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต

1.3 มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นมีการวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความพึงพอใจ

1.4 มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม คำว่า ผู้บริหารองค์กร ในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรกำหนดแนวทางการทำงานรวมทั้งตัดสินใจ

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กรซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือความท้าทายภายในองค์กรความท้าทายภายนอกองค์กรและความท้าทายด้านอื่นๆสิ่งที่จะต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- 2.1 มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
- 2.2 มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆอย่างเป็นระบบ
- 2.3 มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
- 2.4 มีการเชื่อมโยงเป้าหมายค่าชีวิตเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- 2.5 มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชนผู้ประกอบการและส่วนราชการอื่นๆที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กรการจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่องค์กรประกอบที่สำคัญ คือ

- 3.1 มีการวัดสำรวจเก็บข้อมูลความต้องการความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
- 3.2 การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการบริการ มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อความพึงพอใจเช่นโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

3.4 มีการสำรวจความพึงพอใจผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลการจัดองค์กรความรู้และวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

4.1 มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาการตัดสินใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

4.2 มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

4.3 มีระบบการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถและการเพิ่มศักยภาพซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

5.1 มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร

5.2 มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

5.3 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

5.4 มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Cancer path) ให้กับบุคลากรพร้อมมีระบบในการพัฒนาเช่นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

5.5 มีการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร

5.6 มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

5.7 มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

6. การจัดการกระบวนการ มิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กรและกระบวนการที่มีผลต่อประชาชนเช่นการกำหนดนโยบายต่างๆโดยมีองค์ประกอบดังนี้

6.1 มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6.2 มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชีวิตที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

6.3 มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ

6.4 มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

6.5 มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

6.6 มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงเช่นงานด้านการเงิน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติตามหลักการของ Balanced scorecard คือ

7.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

7.3 มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลลัพธ์ตามมิตินี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่างๆในมิติที่ 1- 6 หากระบบดีก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืนแต่หากระบบต่างๆไม่ดีผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดีแต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน<sup>80</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญขององค์กร 7 มิติคือ

**มิติที่ 1 การนำองค์กร** องค์กรประกอบในการวัดสมรรถนะของมิติการนำองค์กรสามารถดูได้จากการจัดการของผู้บริหารว่ามีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่ 1) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่ดี ในการถ่ายทอดนโยบาย กฎเกณฑ์ วิสัยทัศน์ ขั้นตอนปฏิบัติงานกับพนักงานในทุกระดับ 3) ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้น โน้มน้าว และผลักดันพนักงานให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 4) มีบทลงโทษต่อพนักงานอย่างยุติธรรมในกรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจทุจริต 5) มีหน่วยชี้วัดสำหรับผู้บริหารที่เหมาะสม มีการเปรียบเทียบการทำงานของผู้บริหารกับหน่วยงานราชการอื่น 6) มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม 7) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 8) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 9) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

<sup>80</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2563-2564: TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563-2564** (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ ตะวันออก มหชน(จำกัด), 2562), 21-63.

**มิตินี้ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร (internal challenges) ความท้าทายภายนอกองค์กร(external challenges) ความท้าทายด้านอื่น ๆ (other challenges) และสิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการตอบคำถามในการวางแผน อาทิ เช่น ทำอย่างไรกระทรวงพลังงานจึงจะสามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย เพื่อเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ทำอย่างไรคนในกระทรวงพลังงานจึงจะทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Alignment) ทำอย่างไรในการวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรประกอบสำคัญสำหรับมิตินี้ได้แก่

1. มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะทางธุรกิจขององค์กร
2. มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
3. มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
4. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้มกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
5. มีข้อมูลและระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจนในด้านต่างๆ อาทิ เช่น ด้านการเงินการตลาด บุคลากร ความเสี่ยงทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแนวโน้มเศรษฐกิจพลังงาน (Energy Economics)
6. มีส่วนร่วมในการกำหนดคัดเลือกกลยุทธ์ รวมทั้งวางแผนปฏิบัติการ
7. มีระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ
8. มีแผนที่ครอบคลุมในทุกๆด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน การตลาด บุคลากร รวมทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
9. มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
10. มีการใช้ข้อมูลจริงในสถานะแวดล้อมจริงในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

**มิตินี้ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในส่วนของกระทรวงพลังงาน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้พลังงานไม่ว่าจะเป็นน้ำมันหรือไฟฟ้า ผู้ผลิตพลังงาน และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายด้านพลังงาน การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

1. มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
2. มีฐานขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ที่เพียงพอในการใช้เป็นตัวแทนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสถิติ



3. การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การให้บริการมีวิธีและช่องทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ

5. มีข้อมูลพื้นฐานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น อายุ เพศ วัย รายได้สถานภาพ (สมรสหรือโสด) เพื่อการกำหนดขอบเขตคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

6. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่นเปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

7. มีการให้ประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานะที่เหมาะสมเพื่อการสร้าง ความประทับใจอย่างต่อเนื่อง

8. มีการสำรวจระบบใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติการกิจ

9. มีการติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจ เพื่อรับรู้ถึงเหตุผล

**มิตินี้ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ส่วนของราชการในปัจจุบันได้ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

1. มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างโอกาส

2. มีการระบุค่าชี้วัดที่ชัดเจนทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานถึงระดับองค์กร

3. มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดให้เข้ากับการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ

4. มีค่าชี้วัดหลายๆรูปแบบในการประเมินความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5. มีขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ สำหรับค่าชี้วัดต่างๆ

6. มีการบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างค่าชี้วัดต่างๆในทุกด้านของธุรกิจ

7. มีเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ที่สามารถใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. มีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสะดวกความน่าเชื่อถือ ในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์

9. มีการมาตรฐานการบันทึก จัดเก็บข้อมูล ความรู้จากแหล่งต่างๆ พร้อมมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลที่ละเอียดและสามารถนำมาใช้งานได้ง่าย

10. มีมาตรฐานในการใช้ข้อมูลรูปแบบต่างๆ ในการวิเคราะห์และสื่อสาร

**มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. มีการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
2. มีการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความต้องการของพนักงานด้านต่างๆ
3. มีงบประมาณที่เหมาะสมในการจัดสรรหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ
4. มีการทดสอบความรู้ ความสามารถของพนักงานหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
5. มีมาตรการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างมีระบบและเหมาะสมในทุกๆมิติ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. มีการเปรียบเทียบสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกับหน่วยงาน
7. มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง
8. มีการสร้าง career path ให้กับพนักงาน พร้อมทั้งมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการ
9. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
10. มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

**มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ** มิติดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

1. มีกระบวนการที่สนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. มีคำอธิบายและความชัดเจนในการเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Value Creation Process) เช่น กระบวนการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กรหรือกระบวนการที่สร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน
4. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
5. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

6. มีวิธีการจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
7. มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน
8. มีระบบในการควบคุมกระบวนการงานเพื่อให้ได้มาตรฐาน
9. มีการอธิบายและอบรมพนักงานรวมทั้งลูกค้าถึงวัตถุประสงค์ในการจัดกระบวนการงานทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความเข้าใจเดียวกัน
10. มีกระบวนการที่ครอบคลุม มีทั้งความชัดเจนและความยืดหยุ่นในเวลาที่เป็นต้องการมีการเปลี่ยนแปลง

**มติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** สำหรับส่วนราชการต้องมีวิธีในการแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มีองค์ประกอบคือ

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานอื่นอาจจะทั้งในและนอกประเทศ
2. มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชีวิตด้านการบริหารกับด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีมาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน
4. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน
6. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้กำกับดูแล
7. มีมาตรการในการลดความซับซ้อนของกระบวนการงาน
8. มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
9. มีมาตรการในการขยายผลสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับประเทศ
10. มีการจำแนกผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการที่ดี โดยมีการแยกผลในแต่ละมิติ
11. มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ทางสังคม โดยมีประชาชนเป็นผู้ให้ความคิดเห็น

จากที่กล่าวทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้กระทรวงพลังงานสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งกระทรวงพลังงานได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีความสำคัญต่อระบบราชการในอนาคต เพราะจะเป็นการวางรากฐานสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เป็นช่วงที่สำคัญสำหรับการก้าวต่อไปในอนาคต การที่จะให้กระทรวงของเราเป็น HPO ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรไม่ใช่เพียงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำหน้าที่ในด้านนี้โดยตรงเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ต้องมีการจัดการบริหารองค์กรที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรในองค์กรเองต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายรวมถึงประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้

พลังงาน และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายด้านพลังงาน เป็นต้น ดังนั้น การก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร<sup>81</sup>

### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง

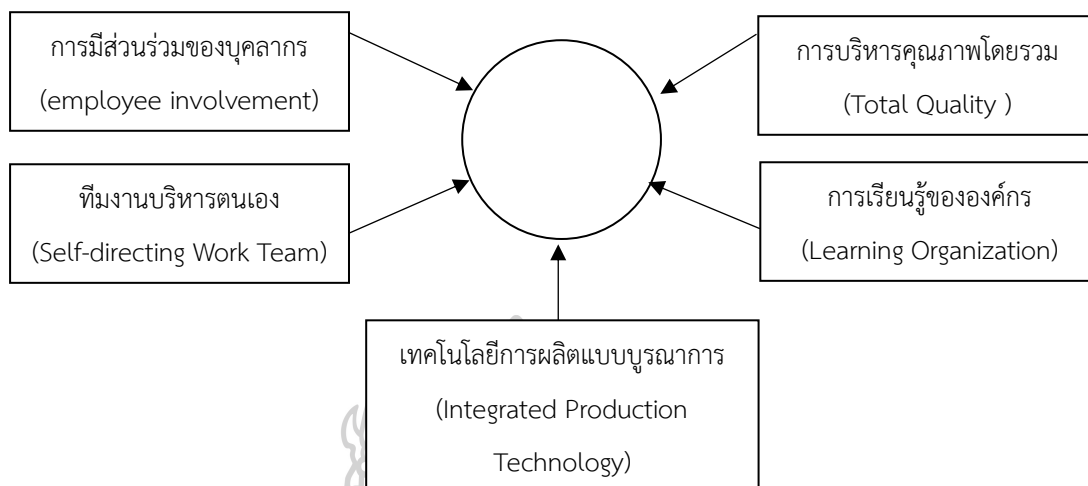
นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลากหลาย ดังนี้

#### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเซอร์เมอร์ฮอร์นและออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn)

ปัจจุบันเป็นยุคของโลกที่มีการแข่งขันมี เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการเผชิญกับแรงกดดัน จึงมีความ จำเป็นต้องสร้างความอยู่รอดขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่ถูกออกแบบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด นำไปสู่การสร้าง ความสามารถและศักยภาพขององค์กรซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ก่อให้เกิดความสามารถนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานใน ระดับสูงอย่างยั่งยืน รากฐาน ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ ทักษะปัญญา (Intellectual Capital) คือสิ่งที่เป็นความรู้ ความชำนาญ และ พลังความสามารถของสมาชิกในองค์กร เทคโนโลยีขั้นสูงในวันนี้บุคคลเป็นสิ่งจำเป็นของทรัพยากร มนุษย์มีการใช้ทุนทางปัญญาสร้างกลยุทธ์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า สูงขึ้น การให้ความสำคัญกับทรัพยากรปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ซึ่งเกิดจาก การรวบรวมองค์ความรู้ของบุคลากร ในขณะเดียวกัน แบริดเลย์และคณะงาน องค์กรสมรรถนะสูงให้ ความสำคัญกับสายบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของผู้บริหารมุ่งความสำคัญที่การสอน งาน การประสมประสานของ เซอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ได้ นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Directing Work Teams) 3) เทคโนโลยี การผลิตแบบประสมประสาน (Integrated Production Technology) 4) การเรียนรู้ขององค์กร

<sup>81</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558** (กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557), 31 – 67.

(Learning Organization) และ 5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)<sup>82</sup> ดังภาพ



แผนภูมิที่ 5 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเชอร์เมอร์ฮอร์นและออสบอร์น (Schermerhorn Hunt and Osborn)

ที่มา: ดัดแปลงจาก John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn (2000)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ทำให้มีส่วนร่วมและเกิดความต่อเนื่อง ในกรณีที่ไม่มี ส่วนร่วมของบุคลากรจะทำงานเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีส่วนร่วมนั้น บุคลากรจะมีการพบปะกันเพื่อหา วิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความมีส่วนร่วมประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจ ทำให้เกิดความรับผิดชอบของบุคลากร ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากสิ่งที่ยอมให้บุคลากรทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing Work Teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจในการวางแผน (Planning) การทำงาน (Doing) และการประเมินผล (Evaluating) การทำงานของตน เรียกว่าทีมงานบริหารตนเอง (Self – Directing Work Teams) บางครั้งอาจเรียกว่า Self – Managing Teams หรือ Self – Managing Work Teams หรือ Autonomous Workgroups ประกอบด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) บุคลากรมีความรู้ ความ

<sup>82</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn,

เชี่ยวชาญความชำนาญสูงขึ้นเป็นที่ยอมรับ 2) มีการเพิ่มความต้องการในการบริหารตนเองในองค์กร ต้องมีการลดขนาดองค์กรและปรับโครงสร้างองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร ความมุ่งมั่นและการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3) เทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production Technology) องค์กรทุกแห่งจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการและการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ จะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือบริหารการผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการบูรณาการกับหน้าที่ธุรกิจอื่นๆ แบบทันเวลาพอดี (Just – In – Time: JIT)

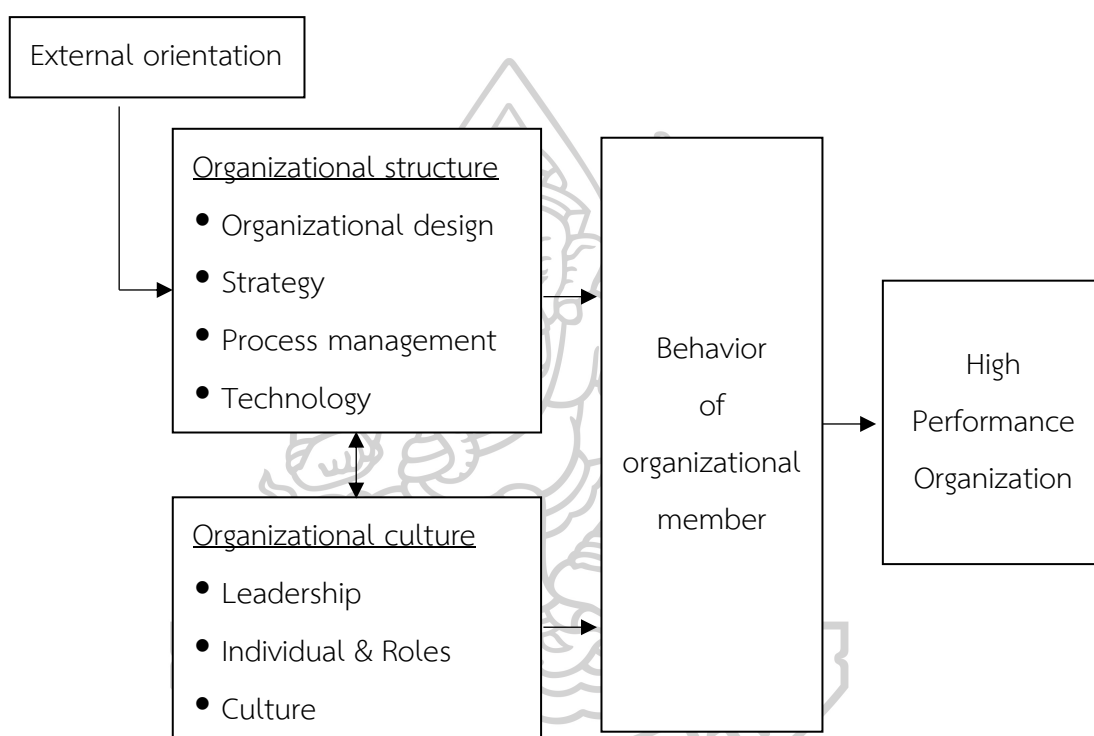
4) การเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูงจะมีลักษณะในการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถและความต้องการในการ นำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ เช่นนี้ เกิดจากความตระหนักว่า โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรแบบดั้งเดิมยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือใน การแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เกี่ยวข้องกับการมุ่งต่อผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกระตุ้นให้เกิดทีมงานบริหารตนเอง โดยบุคลากรทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและมีการตรวจสอบตนเอง<sup>83</sup>

<sup>83</sup> เรื่องเดียวกัน.

### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal)

ได้เสนอตัวแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อใช้ในการศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) โครงสร้างองค์กร ซึ่งครอบคลุมปัจจัยการออกแบบองค์กร กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม 2) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยลักษณะผู้นำ ปัจเจกบุคคล และวัฒนธรรม ทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอันจะนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง<sup>84</sup>



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเดอ วาล (De Waal)

ที่มา: A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," **Business Strategy Series** 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.

<sup>84</sup> A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization,"

**Business Strategy Series** 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.

มีรายละเอียดดังนี้

1) การออกแบบองค์กร (Organizational Design) โดยมีการกระตุ้นให้ เกิดการทำงานข้ามสายงานและข้ามองค์กร ลดความซับซ้อนขององค์กร ส่งเสริมการใช้ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกันทั้งองค์กร และพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้ง ภายนอกและภายใน

2) กลยุทธ์ (Strategy) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและที่มีความ ตื่นเต้นท้าทาย มุ่งเน้นความสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และมีแนวทางที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้ สร้างความชัดเจนและความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรไปใน ทิศทางเดียวกัน นำกลยุทธ์มาใช"ในองค์กรได้ จัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกมีความเข้มแข็งและยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3) กระบวนการ (Process) มีการออกแบบถึงผลตอบแทนที่ดีและยุติธรรม มีโครงสร้างของแรงจูงใจ มีการคิดค้น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการที่เป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง กระบวนการอย่างดีที่สุด มีการสร้างการสื่อสารภายในสูง มีระบบการวัดที่สำคัญ มีการรายงานข้อมูล ทางการเงินและไม่ใช่ ทางการเงินเพื่อเป็นการขับเคลื่อนในการปรับปรุงองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองคการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการปรับใช้"ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4) เทคโนโลยี (Technology) ดำเนินการใช้ระบบ ICT ที่ยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์กร เพราะ ICT มีความสำคัญต่อองค์กรช่วยยกระดับองคการให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการประยุกต์ใช้งาน ICT อย่างง่ายเพื่อให้เกิดการใช้งานที่เพิ่มมากขึ้น บุคลากรขององคการสามารถประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

5) ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยผู้นำต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ และ ความไว้วางใจกับบุคลากรทุกระดับ มีความซื่อสัตย์และเป็นผู้นำที่กระทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นโค้ชและเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากร มุ่งเน้นความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อให้บรรลุผล ขององคการกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเอง มีวิธีการบริหารจัดการกับทีมงาน และบุคลากรอย่างหลากหลาย มีความมุ่งมั่นให้กับองค์กรในระยะยาว มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบุคลากรให้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและมีความเด็ดขาดกับบุคลากรที่ไม่มีผลการปฏิบัติงาน

6) ปัจเจกบุคคลและบทบาท (Individuals & Roles) โดยมีการสร้าง องค์กรให้เป็นองคการแห่งการเรียนรู้ สร้างความสนใจให้บุคลากรมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย สร้างบุคลากร



ต้นแบบเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคลากรอื่น พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมและค่านิยมที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

7) วัฒนธรรม (Culture) มีการมอบอำนาจให้บุคลากรและให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ สร้างค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจ สร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของชุมชน

8) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation) เป็นการมีความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในระยะยาวมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเปรียบเทียบกับผู้ดีที่สุดในตลาด โดยร่วมมือกับหุ้นส่วน และสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเติมเต็มความเข้มแข็งให้กับองค์กร

#### **รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Park Institute)**

รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Park Institute) ที่มีฮอลเบคกี (Holbeche) ซึ่งวิจัยองค์กรต่างๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี 2005 และพบว่า องค์กรสมรรถนะสูง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้ ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational change ability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอมรับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบดังกล่าว จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a knowledge – rich context for innovation) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการสร้างให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูงนั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share good practice) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a boundary – less organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวง ติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่า และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้าง กลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating people to achieve high performance) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จาก บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้ พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มี คุณภาพสูงออกมาได้

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a great place to work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าการองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงาน ของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็น ทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้ พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

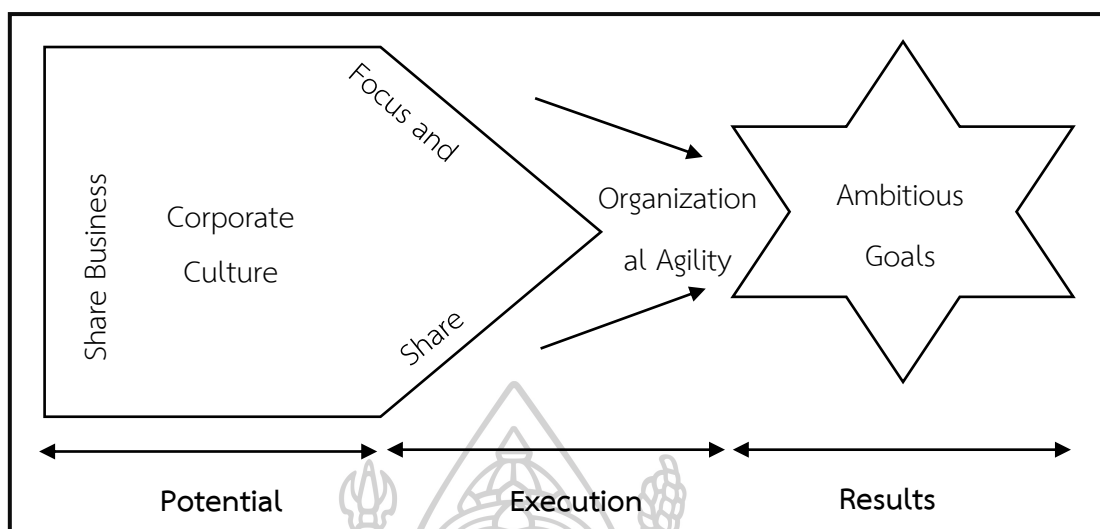
6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a value – based organization) คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็น ประชาธิปไตย และผู้นำต้องมีคุณธรรม<sup>85</sup>

### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของบายเทนดิจค์ (Buytendijk)

บายเทนดิจค์ (Buytendijk) ได้นำเสนอตัวแบบองค์กรสมรรถนะสูงที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

- 1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทาย และแสวงหาหนทางที่นำไปสู่การบรรลุ เป้าหมาย (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)
- 2) การสร้างค่านิยมรวมในองค์กร (Shared Values)
- 3) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment)
- 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms)
- 5) มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility) ดังภาพ

<sup>85</sup> Holbeche, Linda, and Roffey, Parks, **The Management Agenda** (Horsham West Sussex: Roffey Parks Institute, 2005), 13.



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของบายเทนดัจค์ (Buytendijk)

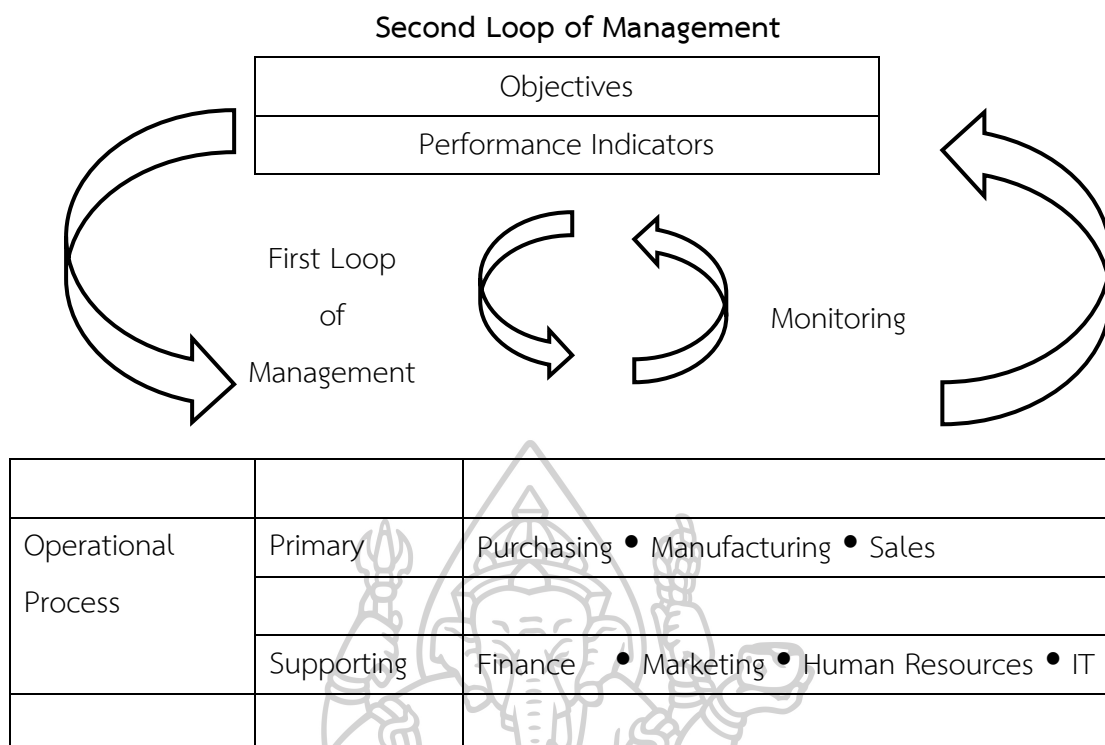
ที่มา: ดัดแปลงจากบายเทนดัจค์ (Buytendijk) (2006)

มีรายละเอียดดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทายความสามารถและแสวงหาแนวทาง ที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Set Ambitious Targets and Consistently and Continuously Achieve Those Objectives) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรสมรรถนะสูง สิ่งที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จต้องระบุไว้ในพันธกิจ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2) การสร้างค่านิยมรวมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร โดยมีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กร (Shared Values Both inside and Outside the Organization) บรรทัดฐานและค่านิยม มีความสำคัญอย่างมาก เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน โดย มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Strategic Focus and Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์มีความสำคัญในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้"โดยทั่วไปองค์การจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจร ดังภาพ Second Loop of Management



แผนภูมิที่ 8 วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management

ที่มา: ดัดแปลงจากบายเทนดัจค์ (Buytendijk) 2006

4) การดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที (Agility to Adapt to Changing Circumstances Quickly) ในองค์กรสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นมี 4 วิธี คือ การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่าง การควบคุมช่องทางต่าง ๆ อย่างครบวงจร และการบริหารงานแบบโครงการ (Project – Based - Management)

5) มีรูปแบบธุรกิจที่ปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร โดยมีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ เรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา (Shared Business Model) ซึ่งทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องทางที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตามองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Frank Buytendijk, “Five Key to Building High Performance Organization,” *Business Performance Management Magazine* (February 2006): 22-23.

### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเคริวและคณะ Don Carew & et al., 2007)

เคริว และคนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) ได้ทำการวิจัยในการสร้างโมเดลที่เรียกว่า HPOs SCORES อ้างอิงจากแนวคิดของบลันชาร์ด (Blanchard) ซึ่งประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1) S = Shared Information and Open Communication การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดเผย

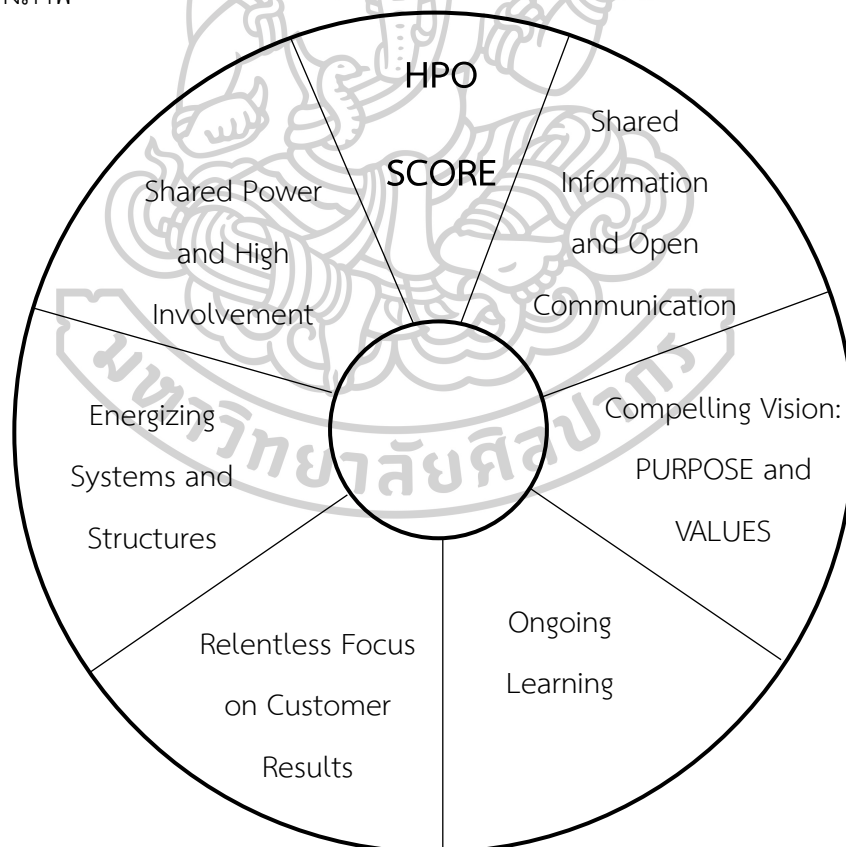
2) C = Compelling Vision การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ

3) O = Ongoing Learning การนำไปสู่การเรียนรู้

4) R = Relentless Focus on Customer Results ความมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้า

5) E = Energizing Systems and Structures การเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง

6) S = Shared Power and High Involvement การแบ่งปันอำนาจ และมีส่วนร่วม ดังภาพ



แผนภูมิที่ 9 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของเคริวและคณะ (Carew & et al., The HPO SCORES Model)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Blanchard Companies

### รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงมิลเลอร์ (Miller)

มิลเลอร์ (Miller) ได้เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงมี 2 ประการ คือ

1) ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (Business virtues) คุณความดีทางธุรกิจในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาด นวัตกรรมในการผลิต คุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

2) ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (Societal values) คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม

ทั้งสองหลักการนี้ต้องดำเนินไปควบคู่กัน ต้องเปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High control to high trust) เน้นตัวทีมงาน (Team) เน้นความรู้ (Making knowledge) Strategy Process Customer Employee เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Team decision making) เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team-based rewards) เน้นองค์กรแนวนอน (Horizontal organization) เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร (Dynamic structure) เน้นองค์กรที่ไร้ขอบเขต (Companies without walls) เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open-book management) ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame the person to become the process) ทั้ง 10 คุณลักษณะนี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้ง 2 ประการ คือ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นมิตรกับสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและไม่เอาเปรียบประชาชน องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ที่มาและการประเมินโดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจบรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเองเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนเองจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่ง

สู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร<sup>87</sup>

**ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร**

### ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพรมีข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนในความรับผิดชอบ ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนโรงเรียนในสังกัดจำแนกตามขนาดโรงเรียน

จังหวัด	ขนาดโรงเรียน				รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
สุราษฎร์ธานี	19	7	16	2	44
ชุมพร	11	5	3	3	22
รวม	30	12	19	5	66
ร้อยละ	45.45	18.18	28.78	7.57	

### ที่ตั้ง

เลขที่ 261/29 ถนนอำเภอ ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

### วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพรเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง
2. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม
3. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ

<sup>87</sup> Miller, L. M., *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations, The CEO report* (San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1998), 9-11.

4. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
5. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

### ค่านิยม

ยิ้มแย้มแจ่มใส ว่องไวทุกงาน บริการประทับใจ มีวินัยและคุณธรรม

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน ได้รับการศึกษาตามสิทธิอย่างเท่าเทียม ทัวถึงและมีคุณภาพ
3. ผู้เรียนทุกคนมีทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ
4. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพสู่ความเป็นสากล
5. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. หน่วยงานทางการศึกษามีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
7. โรงเรียนทุกแห่งได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง
8. ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม

### กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโอกาส และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคูณภาพผู้เรียน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสู่มาตรฐานสากล
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มืออาชีพ
- กลยุทธ์ที่ 4 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานความเป็นไทย
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### จุดเน้นการดำเนินงาน

#### 1. ด้านผู้เรียน

- 1.1 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-Net สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา หรือสูงกว่าระดับประเทศ



ศตวรรษที่ 21

1.2 ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นใน

1.3 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.4 ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ ตามความสามารถ และความถนัด

1.5 ผู้เรียนมีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล

## 2. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิศวกรรม คณิตศาสตร์ (STEM) และภาษาต่างประเทศ (ภาษาที่สาม)

2.2 ครูจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างทักษะพื้นฐานที่ เชื่อมโยงสู่การสร้างอาชีพและการมีงานทำ

2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพ

2.4 ครูพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบ/วิธีการที่ หลากหลาย และฝึกทักษะการคิด แบบมีเหตุผลแบบมีขั้นตอน เน้นทักษะการคิดขั้นสูงผ่านกิจกรรม การปฏิบัติจริง

2.5 ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ ครูและบุคลากร ทางการศึกษา

## 3. ด้านการบริหารจัดการ

3.1 บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลโดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม

3.2 บริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้สหวิทยาเขตและ เครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดเป็นฐาน

3.3 พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ได้ มาตรฐาน มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3.5 พัฒนามาตรฐานการศึกษา และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3.6 ส่งเสริมพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและโรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จิราภรณ์ เข้มทอง วันทนา อมตารียกุล และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่าองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>88</sup>

ศุภวรรณ รูปงาม ธวัชชัย ไพไหล และรัชฎาพร งอยภูธร ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก<sup>89</sup>

เศกสรรค์ ปัญญาแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) เป้าหมาย 3) กลไก 4) กระบวนการ และ 5) เครื่องมือการบริหารโรงเรียน และการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ

<sup>88</sup> จิราภรณ์ เข้มทอง วันทนา อมตารียกุล และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20,” **บัณฑิตวิจัย** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 97-113

<sup>89</sup> ศุภวรรณ รูปงาม ธวัชชัย ไพไหล และรัชฎาพร งอยภูธร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 199-210.

ชั้นพื้นฐาน พบว่า ทุกองค์ประกอบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ อยู่ในระดับมาก<sup>90</sup>

บุญศรีศรี เหมบุรุษ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร และตัวแทนครูมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากถึง 7 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการให้การสนับสนุน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการจูงใจ 2) โรงเรียนมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้ง 7 ด้านในภาพรวมอยู่ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดการ กระบวนการ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการกำกับผลลัพธ์ ของการจัดการศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในภาพรวมและรายได้<sup>91</sup>

ธงชัย ตาพาลี และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ การสร้างบารมี รองลงมาคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุดคือ การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่ามีดังนี้ ด้านการสร้างบารมี โดยการพัฒนาตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการศึกษาวิเคราะห์แนวทางในการปฏิบัติงานครูและ

<sup>90</sup> เศกสรรค์ ปัญญาแก้ว, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน” การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563), 305-314.

<sup>91</sup> บุญศรีศรี เหมบุรุษ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง,” วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม 7,2 (กุมภาพันธ์ 2563), 282-302.

บุคลากรในโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการศึกษาวិเคราะห์ความต้องการจำเป็น ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน และด้านการกระตุ้นเขาวรรณปัญญา โดยการศึกษา แนวทางการบริหารที่เน้นวิธีการแบบมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานรวมกัน<sup>92</sup>

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจ มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการแก้ปัญหาภายใน สถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด และการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่ามัชฌิมเลข คณิตต่ำสุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางเดียวกัน<sup>93</sup>

ธัญญา วาทิตต์พันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ครูมืออาชีพ 4) ระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหาร 5) ความผูกพันในงาน 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>94</sup> วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็น องครสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเป็นองครสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครสวรรค์ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองครสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) มุ่งเน้นผู้บริหารและผู้

<sup>92</sup> ธงชัย ตาพาลี และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4,” *مجهر พุทธปัญญาปริทรรศน์* 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 43-54.

<sup>93</sup> เนตรนภา เจตน์จำนงค์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สยาม, 2564), ข.

<sup>94</sup> ธัญญา วาทิตต์พันธ์, “องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง” (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขุภีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 141-155.

มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้องของ 5) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร 6) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม ในส่วนผลการวิจัย รูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ มืองประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 4 กระบวนการของรูปแบบ และ ส่วนที่ 5 การประเมินผล นอกจากนี้ ผลการประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ พบว่า ดานมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และดานความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก<sup>95</sup>

สมพงษ์ เชือกพรหม พจนีย์ มั่งคั่ง และอำนาจ บุญประเสริฐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัตยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีส่วนร่วม ในส่วนของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านระบบโครงสร้างองค์กร และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ในส่วนของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r_{xy} = .790$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีส่วนร่วม<sup>96</sup>

สุนันทา สายส้าง สชาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แผลมเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รานบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัด

<sup>95</sup> วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง, “การพัฒนาารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์,” **ปรัชญาปริทรรศน์** 26, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 44-52.

<sup>96</sup> สมพงษ์ เชือกพรหม พจนีย์ มั่งคั่ง และอำนาจ บุญประเสริฐ, “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัตยา จังหวัดชลบุรี,” **บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 86 (กรกฎาคม-กันยายน 2565): 123-139.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ<sup>97</sup>

อธิวัฒน์ เสนาทับ ดร.ธีรวิฑูร ธาดาตันติโชค และรองศาสตราจารย์ ดร. พิชญภา ยืนยาว ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความคิดเชิงระบบอยู่ในลำดับสูงสุด การมีวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด และการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ อีกทั้งผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถ ร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 61.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ  $\hat{Y}_{tot} = 1.51 + 0.28 (X_3) + 0.19 (X_4) + 0.18 (X_2)$ <sup>98</sup>

ณัฐรัฐ รักชาติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 มีอายุ 21 - 30 ปี มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 และมีขนาดของโรงเรียน ขนาดใหญ่ มีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 47 ในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ในรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพล

<sup>97</sup> สุนันทา สายส้าง สชาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แผลมเพ็ชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี,” วารสารศึกษาศาสตร์ มจร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2566): 233-246

<sup>98</sup> อธิวัฒน์ เสนาทับ ดร.ธีรวิฑูร ธาดาตันติโชค และรองศาสตราจารย์ ดร. พิชญภา ยืนยาว, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี,” การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 11, 43 (เมษายน-มิถุนายน 2566): 12-21.



ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>100</sup>

ภักพิศดา แทนศิลป เกศริน มนูญผล และสันติ อุณจะนำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ส่วนด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด และพบว่า ระดับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารงานวิชาการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ต่ำที่สุด และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแบบสำรวจประสิทธิผลของการบริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทุกด้านและการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา พบว่า สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบคือ  $Y = .597 + 874X$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ  $Z_y = .82Z_x$ <sup>101</sup>

จุฑามาศ ไกรรัตน์ และจุลติศ คัญทัพ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ

<sup>100</sup> ศิลปิน ทิพย์นพคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์,” *นวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย* 7, 1 (มกราคม-มีนาคม 2566): 202-216.

<sup>101</sup> ภักพิศดา แทนศิลป เกศริน มนูญผล และสันติ อุณจะนำ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช,” *ศึกษาศาสตร์ มมร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย* 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2566): 150-161.



ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนในด้านปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และมาตรฐาน ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยที่สุด คือ การมอบหมายภาระงาน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .854 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ได้สมการถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z_y = 0.425 X_5 + 0.129 X_7 - 0.097 X_8 + 0.372 X_9 + 0.180 X_{10}$  เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายต่างๆในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความน่าสนใจในลักษณะงาน ด้านการได้รับความสำคัญ การเป็นที่ยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบในงาน แนวทางการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงครามมีทั้งหมด 5 ด้าน 12 แนวทาง<sup>102</sup>

ดารารัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง และน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง และพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร ได้แก่ การเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง ( $X_2$ ) การเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ ( $X_4$ ) และการสร้างพลังเชิงบวก ( $X_3$ ) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรค้นพบศักยภาพ ปฏิบัติงานให้ตรงตามสายงานและความถนัด และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและชี้แจงแก่บุคลากรอย่างชัดเจน และเสนอแนะให้แก่ใจสิ่งที่มีผิดพลาดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ด้านการพัฒนาการสร้างพลังเชิงบวก

<sup>102</sup> จุฑามาศ โกรรัตน์ และจุลดิศ คัญทัพ, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม,” *สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย* 5, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2566): 95-113.

ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการระดมความคิด และแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างสร้างสรรค์<sup>103</sup>

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และอัจฉรา นิยมภา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยีรองลงมาคือ การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง สมรรถนะบุคลากรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือด้านความรู้ วัฒนธรรมองค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือการสนับสนุนนักเรียน รองลงมาคือ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ กลยุทธ์ขององค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ พันธกิจ รองลงมาคือการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การใส่ใจนักเรียน รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และการนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล อีกทั้งพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ โรงเรียนต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล โรงเรียนต้องมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และโรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำการขับเคลื่อนครูและบุคลากรของโรงเรียนผ่านการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วย<sup>104</sup>

ปนัดดา ที่บัวบาน สุภาพ ผู้รุ่งเรือง และศิริ ถิอาสนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหาร ได้แก่ การบริหารสถานศึกษา การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรอบแนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การบริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และระบบนิเวศที่มีสมรรถนะสูง โดยสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับ

<sup>103</sup> ดารารัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง,” *การบริหารการศึกษา มจร.วิทยาสตร้อยเอ็ด* 4,1 (มกราคม-เมษายน 2567): 222-236.

<sup>104</sup> รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และอัจฉรา นิยมภา, “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” *สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 6, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2566): 1244-1265.

มาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 4.44 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 4.91 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ พลิกโฉมการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูงสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และยกระดับระบบนิเวศที่มีสมรรถนะสูงสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะ โดยมีกลยุทธ์รอง จำนวน 10 กลยุทธ์ และ 29 แนวทางการดำเนินงานส่วนผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด<sup>105</sup>

จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผัน ผลการวิจัย พบว่า แนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผัน ประกอบด้วย ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผันพบว่า ทุกข้อมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก<sup>106</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlation) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBEA) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษา

<sup>105</sup> ปณิตดา ทิวบัวบาน สุภาพ ผู้รุ่งเรือง และศิริ ถิอาสนา, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง,” **สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 6,1 (มกราคม-มีนาคม 2567): 352-366.

<sup>106</sup> จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์, “แนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผัน,” **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒ** 25, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2567): 61-80.

นี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน<sup>107</sup>

เดอ วาล (De Waal) ได้ศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการส่งเสริมการดึงดูดใจขององค์กรกับบทบาทขององค์กรสมรรถนะสูงและความสุขในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานทั้ง 3 ประการเป็นจริง การเพิ่มขึ้นของความสุขในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นตามความรู้สึกพึงพอใจดึงดูดใจต่อองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวบุคคลนั้นและปัจจัยจากภายนอก ความรู้สึกพึงพอใจทางบวกของบุคลากรส่งผลต่อการทำงาน แต่การมุ่งมั่นในงานบุคลากรส่งผลต่อการทำงานมากกว่า<sup>108</sup>

มอร์แกน และคณะ (Morgan and other) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหลักการ ในการใช้ ICT ในโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่า มีการตรวจสอบบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อตรวจสอบบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้งาน ICT ในโรงเรียนนั้น ได้รับอิทธิพลจากระดับความสามารถของการใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่ พบว่า การใช้คอมพิวเตอร์และกิจกรรมพัฒนาฝีมืออาชีพ (ในมิติของ ICT และความเป็นผู้นำ) มีอิทธิพลต่อบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในการใช้ ICT ในโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางคอมพิวเตอร์กับ ระดับการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้ ICT ในโรงเรียน และควรให้โอกาสใน การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในมิติของความเป็นผู้นำและ เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มระดับ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์<sup>109</sup>

ลอร์เลอร์ (Lawler) ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การรวมกัน

<sup>107</sup> Bass Bernard M, "Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *American Psychologist* 52, 2 no. February (1997): 130-39.

<sup>108</sup> Andre A. de Waal, "Increasing organizational attractiveness: the role of the HPO and happiness at work frameworks." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* (2018), 124-141.

<sup>109</sup> Mojgan Afshari, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj, "Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools," *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* 11,4 (October 2012): 164.

เป็นองค์กรไม่ยืนยาวเพียงพอที่จะให้ความมั่นคงในงาน และสายอาชีพ ความสัมพันธ์ใหม่ ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนารางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และทักษะในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ<sup>110</sup>

วาลและฟริจันส (Waal and Frings) ศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จ อย่างยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศเนปาล รวบรวมข้อมูลโดยการตรวจเยี่ยมรายปี เพื่อประเมินความก้าวหน้าของผลประกอบการ โดยเปรียบเทียบผลการศึกษาในครั้งแรก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรใน ส่วนผู้บริหารและพนักงาน มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยให้ความเห็นว่า ผลสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาในการพัฒนาศักยภาพองค์กร ระหว่าง 3-5 ปี ซึ่งธนาคารเนบิลอยู่ระหว่างการพัฒนาแต่อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับที่ต่ำ<sup>111</sup>

คิมโม (Kimmo) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งองค์กรออกเป็น 3 ระดับ และพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความผิดพลาดขององค์กร ควรวางแผนองค์กรและขนาดขององค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งขนาดกลุ่มที่ดีที่สุดคือ 7 คน และได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิตรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และได้ออกแบบจำลอง AHP แบบจำลองกรวยทราย และแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยนี้<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Edward E Lawler III, "Creating high performance organizations," *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43, no. 1 (2005): 10-17.

<sup>111</sup> Waal and Frings, "Longitudinal research into factor of High performance: the follow up case for Nabil bank", *Measuring Business Excellent*. Vol. 15 no.1 (September 2011): 4 – 19.

<sup>112</sup> Syvänen Kimmo, "Transformational Leadership in High Performing Product Development and Products Organization," Master of Science in Economics and Business Administration, UNIVERSITY OF VAASA, 2023, 92.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องอาศัยหลายปัจจัย การนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบท และเป้าหมายของแต่ละองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ต้องมีการปรับตัว ปรับโครงสร้าง และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น มีผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมกันในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโรงเรียน ทั้งทางกายภาพและจิตใจ ทำให้ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การส่งเสริมบุคลากร การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายนอก เป็นต้นแบบ กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน เพื่อให้องค์กรปรับตัวเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องยืดหยุ่น ทนต่อแรงกดดันจากภายในและภายนอก เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการจัดการ การปฏิบัติอย่างเปิดเผย ด้านความผูกพันระยะยาว การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ และด้านคุณภาพบุคลากร เพื่อให้ทั้งองค์กรสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานโดดเด่น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักอย่างสม่ำเสมอ

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร 2) องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพรเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากรเป็นโรงเรียน 66 โรงเรียน และใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 โรงเรียน ซึ่งกำหนดโดยใช้ตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) และองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของเดอวาล (De Waal) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆจากเอกสารข้อมูลทางสถิติรายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิดหลักการทฤษฎีเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย และเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

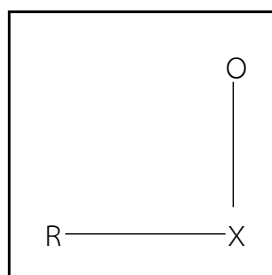
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัยประชากรกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
  - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
  - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



### ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร รวมทั้งสิ้น 66 โรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 2 จังหวัด จังหวัดสุราษฎร์ธานี รวม 44 โรงเรียน จังหวัดชุมพร รวม 22 โรงเรียน เมื่อนำทั้ง 2 จังหวัดมารวมกัน รวมมีโรงเรียนทั้งสิ้น 66 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียด ดังนี้ จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 66 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน<sup>113</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนจำนวน 59 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 40 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดชุมพร 19 โรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มอย่างง่ายในการเลือกโรงเรียน

### ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 118 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ลำดับ ที่	สำนักงานเขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
1	สุราษฎร์ธานี	44	40	40	40	80
2	ชุมพร	22	19	19	19	38
	รวม	66	59	59	59	118

<sup>113</sup> Robert V Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Educational and Psychological Measurement**, no.3 (November 1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) ตามแนวคิดของบาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence:  $X_1$ ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีความยินดีที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มองเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้ตามได้อย่างชัดเจน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation:  $X_2$ ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน มีวิธีการทำให้ผู้ตามมองเห็นความหมายและความท้าทายในงานที่รับผิดชอบ ผู้นำจะกระตุ้นวิญญานของกลุ่มให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคต ผู้นำจะสร้างและทำให้ผู้ตามรับรู้ความต้องการอย่างชัดเจน โดยผู้นำจะอุทิศตน ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามมีความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวสร้างความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เห็นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation:  $X_3$ ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานที่ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วย

วิธีใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะมีความแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration:  $X_4$ ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความก้าวหน้าของผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการสนับสนุนและเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างต่อเนื่อง ผู้นำมองเห็นและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการเข้าใจ ให้อิสระผู้ตามในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรองค์รวมระดับสูงของโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) ตามแนวคิดของ เดอ วาล (De Waal) ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

3.1 คุณภาพการจัดการ (Management Quality) ( $Y_1$ ) หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกับบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากรสร้างความเชื่อมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีมีความยุติธรรม ตัดสินใจรวดเร็วมุ่งผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สร้างความเชื่อมั่นในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ แสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ มุ่งงานเน้นการปฏิบัติ เป็นผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวก มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร สร้างผลงานที่ดี มีรูปแบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจในตนเอง ทำให้บุคลากรแสดงความรับผิดชอบในผลงานของตนเอง มีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and action orientation) ( $Y_2$ ) หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิด มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสื่อสารระหว่างบุคลากร เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน สามารถยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สามารถยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กร ยึดถือว่าผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation) ( $Y_3$ ) หมายถึง องค์กร สมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ได้แก่ ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในฐานะ ผู้รับบริการ และรับผลประโยชน์ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่รักษาและคงไว้ซึ่งบุคลากร ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร มุ่งเน้นการ สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สร้างความก้าวหน้าของ องค์กรผ่านความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะยาว และ แสวงหาแนวทางในการเพิ่มคุณค่าขององค์กร

3.4 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Continuous Improvement and Renewal) ( $Y_4$ ) หมายถึง มีการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กร สมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลให้ทุกส่วนรับรู้และเข้าใจ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียงกัน ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ปรับ กระบวนการทำงานเข้าหากัน เปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนา งาน พัฒนาสมรรถนะหลักที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาคุณภาพองค์กรและ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3.5 คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) ( $Y_5$ ) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์รวมทั้งการทำให้บุคลากรยึดมั่นในการสร้างผลผลิตตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบต่อผลงาน ของตนเอง ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารมีการให้กำลังใจและรางวัล บุคลากรมีความ ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสความเป็นไปได้ อดทนต่อ อุปสรรค ไม่ย่อท้อ บุคลากรยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อยู่ร่วมกันได้ และร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนภายในองค์กร บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการ จัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของเดอ วาล (De Waal)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>114</sup> โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร /องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน

---

<sup>114</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGrawHill, 1961), 74.

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาเครื่องมือโดยการปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร จากนั้นนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือ IOC (index of item objective congruence) โดยค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 จากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้วมาปรับปรุงและจัดทำเป็นฉบับทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช กับที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียนละ 2 คน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) <sup>115</sup> โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.979

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 59 โรงเรียน

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 โรงเรียนละ 2 คน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เพื่อแจ้งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ขอความร่วมมือให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

<sup>115</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, (New York & Row Publisher, 1974), 161.

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวม แบบสอบถามคืน จากโรงเรียนต่าง ๆ โดยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และแบบออนไลน์ และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนจากโรงเรียน จำนวน 57 โรงเรียน จำนวน 114 ฉบับ คิดเป็น 96.61 %

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบส (Best)<sup>116</sup> ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง

<sup>116</sup> (Best 1983)

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหาร/ องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก

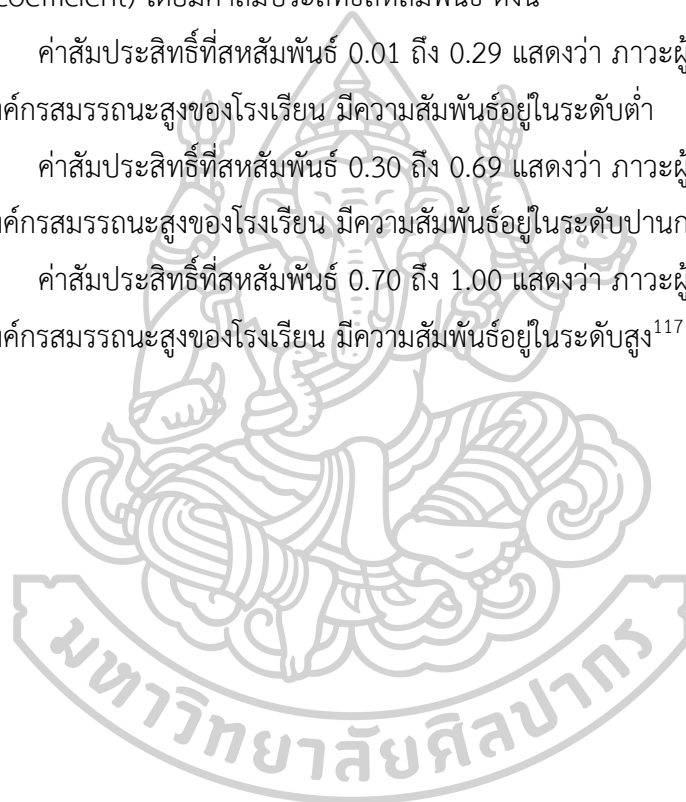
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหาร/ องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร  
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร  
สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment  
correlation coefficient) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ที่สหสัมพันธ์ 0.01 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์ที่สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์ที่สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง<sup>117</sup>



<sup>117</sup> Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behaviors Sciences**, 4<sup>th</sup> ed. (New Yoirk: Houghton Mifflin, 1998), 118.



## สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร 2) องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพรเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นการแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามแนวคิดของเดอ วาล (De Waal) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร 2) องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 59 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 118 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 114 ฉบับ จากโรงเรียน 57 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.61 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 57 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 114 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	30	26.32
2. หญิง	84	73.68
<b>รวม</b>	114	100.00
2. อายุ		
1. 21-30 ปี	25	21.93
2. 31-40 ปี	37	32.46
3. 41-50 ปี	33	28.95
4. 51-60 ปี	19	16.66
<b>รวม</b>	114	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	34	29.83
2. ปริญญาโท	67	58.77
3. ปริญญาเอก	13	11.40
<b>รวม</b>	114	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	57	50.00
2. ครู	57	50.00
<b>รวม</b>	114	100.00
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. 1-5 ปี	48	42.11
2. 6-10 ปี	22	19.30
3. 11-15 ปี	22	19.30
4. 16-20 ปี	13	11.40
5. 20 ปีขึ้นไป	9	7.89
<b>รวม</b>	114	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 73.68 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 32.46 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28.95 อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.93 และอายุ 51-60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 58.77 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 29.83 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 57 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมา ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 20 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.89

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยข้อมูลใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=57)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ )	4.42	0.59	มาก	2
2	การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	4.41	0.64	มาก	3
3	การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ )	4.39	0.61	มาก	4
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	4.48	0.60	มาก	1
รวม ( $X_{tot}$ )		4.43	0.55	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.59) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.59-0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จะได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดตามตารางที่ 6-9

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ )

(n=57)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.46	0.65	มาก
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร	4.48	0.67	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่	4.42	0.66	มาก
4	ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดีให้แก่ ครู และบุคลากร	4.39	0.74	มาก
5	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำ พึงมี	4.44	0.80	มาก
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม	4.36	0.74	มาก
	<b>รวม</b>	4.42	0.59	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำพึงมี ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.74) และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.65-0.80

ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )

(n=57)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครูและบุคลากร	4.38	0.81	มาก
2	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน	4.39	0.79	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว	4.31	0.84	มาก
4	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.52	0.73	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้	4.46	0.65	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.73) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.81) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. =

0.84) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.65-0.84 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ )

(n=57)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.41	0.68	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากร แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.48	0.66	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่ มีต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความ ท้าทาย	4.37	0.77	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.32	0.73	มาก
<b>รวม</b>		4.39	0.61	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.77) และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากรร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า



มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.66-0.77 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )

(n=57)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.42	0.73	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง	4.50	0.71	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเป็นโค้ช ให้คำแนะนำตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	4.44	0.69	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.56	0.65	มากที่สุด
<b>รวม</b>		4.48	0.60	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.65) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.71) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นโค้ช ให้คำแนะนำตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.69) และผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.42$ ,

S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.65-0.73 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ผลการวิเคราะห์องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=57)

ด้าน	องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	คุณภาพการจัดการ ( $Y_1$ )	4.42	0.46	มาก	4
2	การปฏิบัติอย่างเปิดเผย ( $Y_2$ )	4.43	0.60	มาก	3
3	ความผูกพันระยะยาว ( $Y_3$ )	4.49	0.51	มาก	2
4	การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและ ปรับเปลี่ยนเสมอ ( $Y_4$ )	4.42	0.50	มาก	5
5	คุณภาพบุคลากร ( $Y_5$ )	4.52	0.49	มากที่สุด	1
รวม ( $Y_{tot}$ )		4.46	0.45	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านคุณภาพบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.49) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความผูกพันระยะยาว ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.51) ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.60) ด้านคุณภาพการจัดการ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.46) และด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ

มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.46-0.60 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอด้วยรายละเอียดดังตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพการจัดการ ( $Y_1$ )

(n=57)

ข้อที่	องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการบริหารจัดการที่ได้รับความไว้วางใจจากครูและบุคลากร	4.46	0.72	มาก
2	มีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี	4.46	0.71	มาก
3	มีการตัดสินใจที่รวดเร็วมุ่งผลลัพธ์	4.40	0.73	มาก
4	ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้ฝึก เป็นผู้ชี้แนะ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าเดิม	4.42	0.69	มาก
5	มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์	4.43	0.69	มาก
6	มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	4.29	0.70	มาก
7	มีการมองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.68	มาก
8	มีรูปแบบองค์กร ระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน มีการใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	4.40	0.69	มาก
9	มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.54	0.57	มากที่สุด
10	ครู และบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง	4.46	0.63	มาก

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพการจัดการ (Y<sub>1</sub>) (ต่อ)

(n=57)

ข้อที่	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพการจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
11	มีการบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว	4.45	0.72	มาก
12	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรภายในโรงเรียน	4.42	0.65	มาก
<b>รวม</b>		4.42	0.46	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.57) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 11 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครู และบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.63) มีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.71) มีการบริหารจัดการที่ได้รับความไว้วางใจจากครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.72) มีการบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.72) มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.69) มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้ฝึก เป็นผู้ชี้แนะ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าเดิม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.69) มีรูปแบบองค์กร ระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน มีการใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.69) มีการตัดสินใจที่รวดเร็วมุ่งผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.73) มีการมองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.68) และมีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.73 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Y<sub>2</sub>)  
(n=57)

ข้อที่	องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน	4.44	0.74	มาก
2	มีบรรยากาศที่ดีในการติดต่อประสานงานระหว่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากร	4.49	0.69	มาก
3	ครู และบุคลากรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน	4.38	0.72	มาก
4	มีการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	4.43	0.72	มาก
5	มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.74	มาก
6	มีการนำผลการทบทวนการดำเนินงานไปพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.78	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.43</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 12 พบว่า องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีบรรยากาศที่ดีในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.69) มีการนำผลการทบทวนการดำเนินงานไปพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.78) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.74) มีการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.72) มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.74) และครู และบุคลากรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญเพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.69-0.78 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านความผูกพันระยะยาว ( $Y_3$ )

(n=57)

ข้อที่	องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านความผูกพันระยะยาว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.51	0.69	มากที่สุด
2	มีการรักษาปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	4.43	0.64	มาก
3	มีการสร้างบรรยากาศให้เป็นโรงเรียนปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	4.53	0.64	มากที่สุด
4	มีการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน	4.50	0.63	มากที่สุด
5	มีการส่งเสริมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ภายในโรงเรียน	4.46	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.49</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านความผูกพันระยะยาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสร้างบรรยากาศให้เป็นโรงเรียนปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.64) มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.69) และมีการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย มีการส่งเสริมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.65)

และมีการรักษาปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.63-0.69 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ ( $Y_4$ )

(n=57)

ข้อที่	องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีกระบวนการทำงานแบบทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.65	มาก
2	มีขั้นตอนการทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างจากกลยุทธ์โรงเรียนอื่น	4.41	0.69	มาก
3	มีการกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ กระชับ ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.67	มาก
4	มีการปรับปรุง พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.41	0.65	มาก
5	มีการประเมินผล วัดผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกภาคส่วนรับทราบ	4.31	0.69	มาก
6	มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ให้บุคลากร และสาธารณชนรับทราบเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.72	มาก
7	มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.45	0.63	มาก
8	มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน กระบวนการทำงาน และการให้บริการชุมชนอย่างต่อเนื่อง	4.51	0.71	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.42</b>	<b>0.50</b>	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสําราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน กระบวนการทำงาน และการให้บริการ ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.71$ ) และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีกระบวนการทำงานแบบทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46, S.D. = 0.65$ ) มีการกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กระชับ ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46, S.D. = 0.67$ ) มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.63$ ) มีการปรับปรุง พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.65$ ) มีขั้นตอน การทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างจากกลยุทธ์โรงเรียนอื่น ( $\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.69$ ) มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงาน ด้านอื่น ๆ ให้บุคลากร และสาธารณะรับทราบเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.72$ ) และมีการประเมินผล วัดผล และรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทุกภาคส่วนรับทราบ ( $\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.69$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของ ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.63-0.72 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสําราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพบุคลากร ( $Y_5$ )

(n=57)

ข้อที่	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้ครู และบุคลากรสร้างผลงานตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความถนัด และความสนใจ ให้สำเร็จเกิดผลลัพธ์ แปลกใหม่	4.60	0.61	มากที่สุด
2	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความยืดหยุ่น	4.44	0.65	มาก
3	มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และบุคลากร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.54	0.58	มากที่สุด



ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพบุคลากร (Y<sub>5</sub>) (ต่อ)  
(n=57)

ข้อที่	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4	องค์กรมีความก้าวหน้าโดยอาศัยความร่วมมือของ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	4.52	0.69	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.52</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านคุณภาพบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.  
= 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับ  
ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้ครู  
และบุคลากรสร้างผลงานตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความถนัด และความสนใจ ให้สำเร็จ  
เกิดผลลัพธ์แปลกใหม่ ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.61) มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และ  
บุคลากรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.58) และองค์กรมีความก้าวหน้าโดยอาศัยความ  
ร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ  
คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.58-0.69 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร  
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้วิจัย  
วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product -  
moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

องค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียน	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	คุณภาพการจัดการ (Y <sub>1</sub> )	การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Y <sub>2</sub> )	ความผูกพันระยะยาว (Y <sub>3</sub> )	การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ (Y <sub>4</sub> )	คุณภาพบุคลากร (Y <sub>5</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X <sub>1</sub> )		.751**	.656**	.605**	.611**	.465**	.693**
การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )		.752**	.732**	.674**	.639**	.489**	.740**
การกระตุ้นทางปัญญา (X <sub>3</sub> )		.696**	.671**	.633**	.560**	.486**	.686**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )		.786**	.707**	.655**	.677**	.528**	.753**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )		.829**	.769**	.714**	.691**	.547**	.798**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

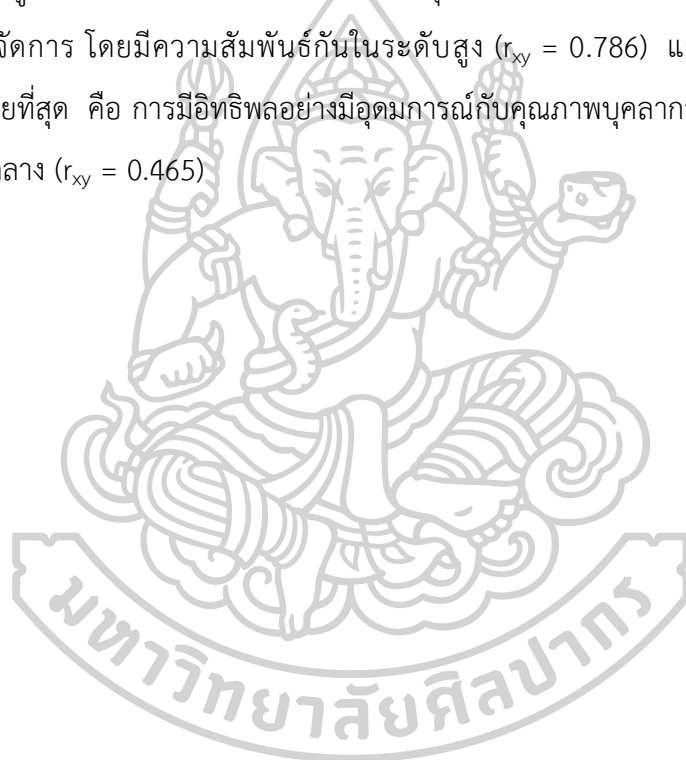
\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) กับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (Y<sub>tot</sub>) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก ( $r_{xy} = 798$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนรายด้าน (Y<sub>1</sub> - Y<sub>5</sub>) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ คือ คุณภาพการจัดการ ( $r_{xy} = 0.829$ ) รองลงมา คือ การปฏิบัติอย่างเปิดเผย ( $r_{xy} = 0.769$ ) ความผูกพันระยะยาว ( $r_{xy} = 0.714$ ) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ ( $r_{xy} = 0.691$ ) และคุณภาพบุคลากร ( $r_{xy} = 0.547$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_4$ ) กับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $r_{xy} = 0.753$ ) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{xy} = 0.740$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r_{xy} = 0.693$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $r_{xy} = 0.686$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_4$ ) กับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนรายด้าน ( $Y_1 - Y_5$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับคุณภาพการจัดการ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.786$ ) และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับคุณภาพบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.465$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร 2) เพื่อทราบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 59 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามแนวคิดของเดอ วาล (De Waal) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจากโรงเรียน จำนวน 114 ฉบับ จากโรงเรียน 57 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.61 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านคุณภาพบุคลากร และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านความผูกพันระยะยาว ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย ด้านคุณภาพการจัดการ และด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการบริหารงานทั้งในส่วนของโรงเรียนและกำลังคน ผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สามารถตัดสินใจทันต่อสถานการณ์บนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภวรรณ รูปงาม รัชชัย ไพไธล และรัชฎาพร งอยภูธร ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอริวัฒน์ เสนาทับ ดร.ธีรวิธ ชาติตันติโชค และรองศาสตราจารย์ ดร. พิชญภา ยืนยาว ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

หากพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารแสดงถึงความสัมพันธ์กับบุคคล มีการเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สนับสนุนและเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างต่อเนื่อง มองเห็นและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการเข้าใจ ให้อิสระผู้ตามในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถพิเศษ และมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิลปิน ทิพย์นพคุณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยเนตรนภา เจตน์จำนงค์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ทั้งด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ เพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนละเลยและไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญญา และแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งอาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ทุ่มเทให้กับงานของโรงเรียน เพื่อสนองจุดเน้นนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนงานชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นภาระงานมากมาย ขาดโอกาสร่วมกันตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น การแก้ปัญหาจึงเป็นเฉพาะกลุ่มบุคคล เพราะเหตุนี้ อาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงการใช้ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาไม่มากเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ยังจัดอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย ตาพาลี และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการสร้างบารมี รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยณัฐรัฐ รักษาติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เช่นเดียวกับงานวิจัยของสุนันทาสายส้าง สหาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แผลมเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสภาพสังคมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ และทันสมัย ทำให้องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหาร ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามแนวนโยบายการศึกษาตาม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในการเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจ ของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์ จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยการเรียนรู้และฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ให้มีความพึงพอใจ มุ่งมั่นและมีแรงจูงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน โดยการอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอก แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ให้กับบุคลากร มีการเปิดรับแนวคิด วิธีการ เทคนิควิธีการที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้าง

นวัตกรรมเพื่อช่วยในการ พัฒนาการให้บริการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกจากนี้ยังผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนการทำงานในอนาคตได้โดยการมุ่งเน้นสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการดำเนินงานในรูปแบบของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทำให้ลดปัญหาในการทำงานที่จะเกิดขึ้นภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพงษ์ เชื้อกพรหมพจน์ย์ มั่งคั่ง และอำนาจ บุญประเสริฐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ ไกรรัตน์ และจุลดิศ ศัญทัพ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ด้านปัจจัยของโรงเรียนสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ปันดดา ทิบบาน สุภาพ ผู้รุ่งเรือง และศิริ ถืออาสา ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การบริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และระบบนิเวศที่มีสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

หากพิจารณาองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ความผูกพันระยะยาว การปฏิบัติอย่างเปิดเผย คุณภาพการจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ ซึ่งด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ คุณภาพบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพราะเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีการจัดอบรม ประชุม สัมมนา นิเทศ กำกับติดตาม วัตถุประสงค์และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงองค์กรอย่างต่อเนื่องมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม รวมถึงผลงานของบุคลากรภายในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองและทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีการประสานงาน ให้ความร่วมมือทั้งภายในองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของรินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา จันทร์ศรัย ภูติอริยวัฒน์ และอัจฉรา นิยมภา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์



เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การใส่ใจนักเรียน อีกทั้งพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ โรงเรียนต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล โรงเรียนต้องมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญชรัศม์ เหมบุรุษ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์กรสมรรถนะในภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก

ส่วนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน ขาดแคลนบุคลากร ที่จะรับผิดชอบภาระงานที่ล้นมือ ทั้งงานตามภาระหน้าที่และงานตอบสนองนโยบายต่าง ๆ งานตอบสนองนโยบายเขตพื้นที่การศึกษา งานตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงงานประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงเกณฑ์การวัดผลและประเมินผลการจัดการคุณภาพของโรงเรียนแต่ละแห่ง ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การกำกับและติดตามการประกันคุณภาพการศึกษาที่ไม่ต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้ไม่เกิดความเชื่อมั่นของผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้การตัดสินใจเกิดความล่าช้า ขาดการมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จขององค์กร จึงอาจทำให้การปรับปรุงกระบวนการและการปรับใหม่ขาดความต่อเนื่อง ขาดการติดตามผลและประเมินผลที่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามแม้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอจะอยู่ในอันดับสุดท้าย แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผัน ผลการวิจัย พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผันพบว่า ทุกข้อมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาขนาดกลาง พบว่า ดานมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาส ส่งเสริมบุคลากรให้เผชิญความท้าทาย วิธีการใหม่ ๆ ทั้งนี้หากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก องค์กรสมรรถนะสูงก็จะมากตาม เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจภายใต้การบริหาร ยอมรับข้อผิดพลาด รับผิดชอบกับผลงาน และมีวิธีการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รักษาสัมพันธภาพอันดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปตามแผนที่กำหนดไว้จนบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องงานวิจัยของ เศรษฐสรรค์ ปัญญาแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเป็นสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ทุกองค์ประกอบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารารัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวนีย์ ศิริสุขศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับงานวิจัยของ คิมโม (Kimmo) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งองค์กรออกเป็น 3 ระดับ และพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความผิดพลาดขององค์กร ควรวางแผนองค์กรและขนาดขององค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งขนาดกลุ่มที่ดีที่สุดคือ 7 คน และได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิตรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลมากที่สุดต่อการการปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับองค์กรสมรรถนะสูงด้านคุณภาพการจัดการ มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์การศึกษาในปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เน้นเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียน ได้รับนโยบายหน่วยเหนือ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ คาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ประเมินแนวโน้มเหตุการณ์และวางแผนรับมือล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร เนื่องจากโรงเรียนขับเคลื่อนต่อไปได้นั้น เนื่องจากคุณภาพการจัดการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้โรงเรียนก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พร้อมด้วยมุ่งเน้นคุณภาพการจัดการ เพื่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ เข้มทอง วันทนา อมตาริยกุล และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของเดอ วาล (De Waal) ได้ศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการส่งเสริมการดึงดูดใจขององค์กรกับบทบาทขององค์กรสมรรถนะสูงและความสุขในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานทั้ง 3 ประการเป็นจริง การเพิ่มขึ้นของความสุขในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้นตามความรู้สึกพึงพอใจ ดึงดูดใจต่อองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวบุคคลนั้นและปัจจัยจากภายนอก ความรู้สึกพึงพอใจทางบวกของบุคลากรส่งผลต่อการทำงาน แต่การมุ่งมั่นในงานบุคลากรส่งผลต่อการทำงานมากกว่า เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลอว์เลอร์ (Lawler) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การรวมกันเป็นองค์กรไม่ยั่งยืนเพียงพอที่จะให้ความมั่นคงในงาน และสายอาชีพ ความสัมพันธ์ใหม่ ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนารางวัลสำหรับกรปฏิบัติงาน และทักษะในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย 2) องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพการจัดการ ด้านการปฏิบัติอย่างเปิดเผย และด้านความผูกพันระยะยาว มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบต่อผลงานตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการติดต่อประสานงานให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ

2. จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยภาพรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ควรประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจจากครูและบุคลากร อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจึงควร

ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียน ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

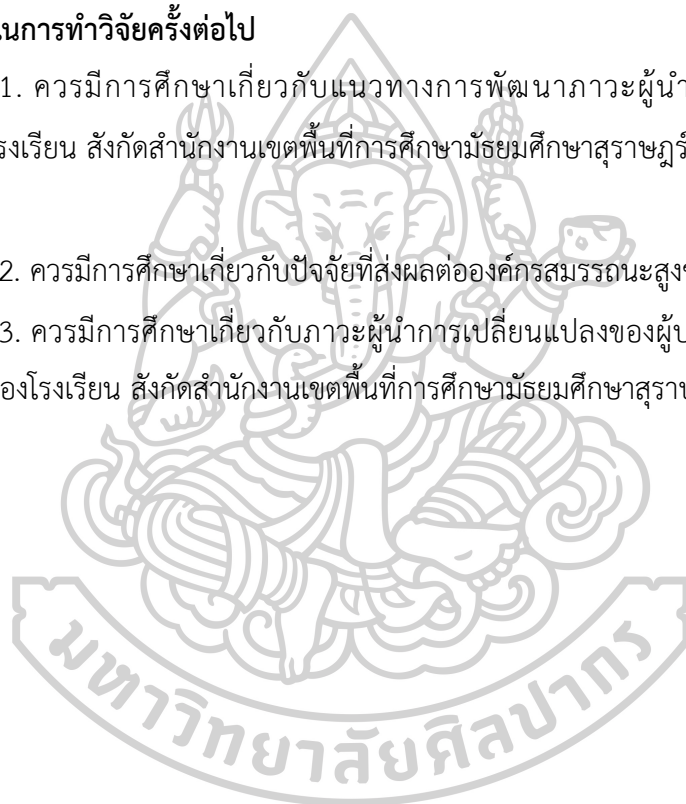
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ควรมีการกำหนดองค์กรสมรรถนะสูง และเกณฑ์ในการประเมินผล ติดตามคุณภาพของโรงเรียนแต่ละแห่งให้เหมาะสม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียน โดยอาจให้เป็นส่วนหนึ่งในประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และในพื้นที่อื่น ๆ

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565.” 29 ธันวาคม 2564.

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. **การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะ  
สูง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. “เครื่องมือการพัฒนา องค์กรใน  
ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง.” **วารสารบริหารธุรกิจ  
เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร** 12, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 23 - 34.

เคน บลิ่งชาร์ด. **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**. แปลจาก *Leading at a Higher Level*.  
แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550.

จิราภรณ์ เข็มทอง วันทนา อมตารีย์กุล และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 20,” **บัณฑิตวิจัย** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 97-113

จุฑามาศ โถรัตน์ และจุลดิศ คัญทัพ, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อโรงเรียน  
สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสมุทรสาคร  
สมุทรสงคราม,” **สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 5, 3  
(กรกฎาคม-กันยายน 2566): 95-113.

จุฬาลักษณ์ ไสระพันธ์, “แนวทางพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดการ  
บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนในโลกพลิกผัน,”  
**วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒ** 25, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2567): 61-80.

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. **ก้าวข้ามขีดจำกัดสู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), 2557.

ไชยา ภาวะบุตร, **ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน**, (สกลนคร: มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร, 2560),

31..

ณัฐนันท์ จิตต์สนอง สุदारัตน์ สารสว่าง และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌิมศึกษานนทบุรี,” **مجلة** **อุบลปริทรรศน์** 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566): 113-  
124.

- ดาร์รัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4,1 (มกราคม-เมษายน 2567): 222-236.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์, 2551.
- ธงชัย ตาพาลี และพิมพ์พรพรรณ เพชรสมบัติ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4,” **มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 43-54.
- ธงชัย สมบูรณ์. “โรงเรียนการสร้างความองค์กรสมรรถนะสูง.” **มติชน** (30 กรกฎาคม 2563): 3.
- ธัญญา วาทีตต์พันธ์, “องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง.” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2564.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียมฟ้า, 2551.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2551.
- เนตรนภา เจตน์จางค์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (**วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม**, 2564), ข.
- ปนัดดา ทิวบ้าน สุภาพ ผู้รุ่งเรือง และศิริ ถิอาสนา, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง,” **สมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 6,1 (มกราคม-มีนาคม 2567): 352-366.
- บุญชูศรี เหมบุรุษ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย**, 2563, 282-302.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 139 ตอนพิเศษ 258 ง (1 พฤศจิกายน 2565): 20.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรีนส์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549.
- \_\_\_\_\_. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร.” **ผู้จัดการรายสัปดาห์** no. 1064 (2550): 20.
- พัชราภรณ์ ดวงชื่น. “ผู้นำองค์กรในโลก VUCA Organization Leaders in VUCA World,” **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน** 24, 3 (กรกฎาคม – กันยายน) 2561: 450.

ภัคพิศดา แทนศิลป์ เกศริน มนูญผล และสันติ อุณจะนำ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช,” **ศึกษาศาสตร์ มจร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2566): 150-161.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544.

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา จันทรัมย์ ภูติอริยวัฒน์ และอัจฉรา นิยมภา, “การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” **สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 6, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2566): 1244-1265.

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง, “การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์,” **ปรัชญาปริทรรศน์** 26, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 44-52.

วิไลภรณ์ คำมัน และสำราญ มีแจ่ม. “การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal วิถีชีวิตใหม่ ความท้าทายของครูไทย Learning in New Normal Era, The Challenges of Thai Teachers.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ปีที่ 15, ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2564): 8.

ศิลปิน ทิพย์นพคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์,” **นวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 7, 1 (มกราคม-มีนาคม 2566): 202-216.

ศุภวรรณ รูปงาม ธวัชชัย ไพไธล และรัชฎาพร งามภูธร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 199-210

เศกสรรค์ ปัญญาแก้ว, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแบบองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อยกระดับผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน” **การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563), 305-314.

สมพงษ์ เชือกพรหม พจนีย์ มั่งคั่ง และอำนาจ บุญประเสริฐ, “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี,” **บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 86 (กรกฎาคม-กันยายน 2565): 123-139.

สัมมนา ธนินธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร, **แผนพัฒนาการศึกษาระยะเวลา 5 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569** (สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 23.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546)
- 5.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.**  
กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2562), 5.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2563-2564: TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563-2564** (กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก มหาชน(จำกัด), 2562), 21-63.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **บทวิเคราะห์การพัฒนาการศึกษาอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19.** กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2564.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.**  
กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟิก, 2560.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี, **แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พ.ศ.2566-2570** (สุราษฎร์ธานี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 34-35.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565-2568**, กรุงเทพฯ: คณะทำงานผู้จัดทำ, 2565), 16-22.
- สุนันทา สายสล้าง สชาย เทพแสง และเสาวภาคย์ แหลมเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มมร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2566): 233-246
- อริวัฒน์ เสนาทับ ดร.ธีรวิธ ธาดาดันติโชค และรองศาสตราจารย์ ดร. พิชญภา ยืนยาว, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี,” **การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 11, 43 (เมษายน-มิถุนายน 2566): 12-21.
- อัมพร อานุกาพแสนยากร. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ.” **ดุสิตนิพนธ์** ปร.ด. การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2558.

### ภาษาอังกฤษ

- A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," **Business Strategy Series** 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.
- Alan Hooper and John Potter, **The business of leadership: adding lasting value to your organization**, (Routledge, 2019), n. pag.
- Andre A. de Waal, "Increasing organizational attractiveness: the role of the HPO and happiness at work frameworks." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* (2018), 124-141.
- B. M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 121.
- Bass Bernard M, "Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *American Psychologist* 52, 2 no. February (1997): 130-39.
- Bass, Bernard M., and Riggio Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bernard M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Bass, Bernard M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8, 1 (January 1999): 1.
- Bass, Bernard M. **Leadership and performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- Bennis, W. and Biederman, P.W. **Organizing genius: The secrets of creative collaboration**. Cambridge M.A.: Perseus, 1997.
- Burns, James M. **Leadership**. New York: Harper and Raw, 1978.
- Buytendijk, Frank. "Five Key to Building High Performance Organization." **Business Performance Management Magazine** (February 2006): 22-23.
- Carew, Don, et al.. **Is your organization high performing**. Access April 14, 2021. Available from [http://www.peursonhighhered.com/sample\\_carter/013144909.paf](http://www.peursonhighhered.com/sample_carter/013144909.paf)
- Covey, R. **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**. New York: Franklin

- Covey, Inc., Simon and Schuster, Inc, 2004.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. New York & Row Publisher, 1974.
- De Waal. "Characteristics of High Performance Organizations." **Business Management and Strategy** 3(1) (2012): 28-45.
- De Waal, André A.. "The characteristics of a high performance organization." **Business strategy series**. no.3 (2007): 5.
- De Waal, André. **What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide**. the United Kingdom: Global Professional Pub., 2012.
- De Waal, André. "Increasing organizational attractiveness: the role of the HPO and happiness at work frameworks." **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance** (2018): 124-141.
- Dessler, Gary. **Management: Leading People and Organization in the 21st Century**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E.. **Development on the Leader Behavior Description Questionnaire in Leader Behavior**. R. M. Stogdill and A. E. Coon (Eds). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 2957.
- Hinkle, Dennis E., Wiersma William, and Stephen G. Jurs. **Applied Statistics for the Behaviors Sciences**. 4th ed. New Yoirk: Houghton Mifflin, 1998.
- Holbeche, L.. **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.
- Holbeche, Linda, and Roffey, Parks. **The Management Agenda**. Horsham.West Sussex: Roffey Parks Institute, 2005.
- Holbeche, Linda. "HR and The High Performance Organizations." **Strategic HR Review** 5, 2 (January-February, 2004): 36-40.
- Hooper, Alan and Potter, John. **The business of leadership: adding lasting value to your organization**. Routledge, 2019.
- House, Robert J. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." **Administrative Science Quarterly** 1,3 (1971): 22-44.
- Jupp, Vivienne and Younger, Mark. "A Value Model for the Public Sector." **Outlook Journal**, (February 2004): 42.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. **The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment** Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Kimmo Syvänen, “Transformational Leadership in High Performing Product Development and Products Organization,” Master of Science in Economics and Business Administration, University Of Vaasaa, 2023.
- Kotter, John P. **Leading Change**, 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Krejcie, Robert V and Morgan, Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities.” **Journal for Educational and Psychological Measurement**, no.3 (November 1970): 608.
- Lawler III, Edward E. "Creating high performance organizations." **Asia Pacific Journal of Human Resources** 43. no. 1 (2005): 10-17.
- Leithwood and Janzi, K. D. “The effective of transformational leadership on Organizational Leadership conditions and student engagement with School.” **Journal of Educational Administration**, (38)2 (2000): 112-129.
- Leithwood, Kenneth, and Jantzi, Doris. "Transformational leadership: How principals can help reform school cultures." **School effectiveness and school improvement** 1. no. 4 (1990): 249-280.
- Likert, Rensis. **The Method of Constructing and Attitude Scale**. Readings in Attitude Theory and Measurement, ed Martin Fishbein, New York: John Wiley & Sons, 1967
- Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D. “Transforming the Public Sector.” **Outlook Journal** (October 2004): 68-76.
- Lippitt, Donald. **Behavior of the Organization**. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. California: SAGE Publications Ltd, 2020.
- Mcshane, S.L. and Glinow. **Organization Behavior**. New York: McGraw– Hill, 2000.
- Miller, L. M.. **The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations**. The CEO report. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1998.
- Miller, Lawrence M. “The High-performance organization In: An Assessment of Virtues

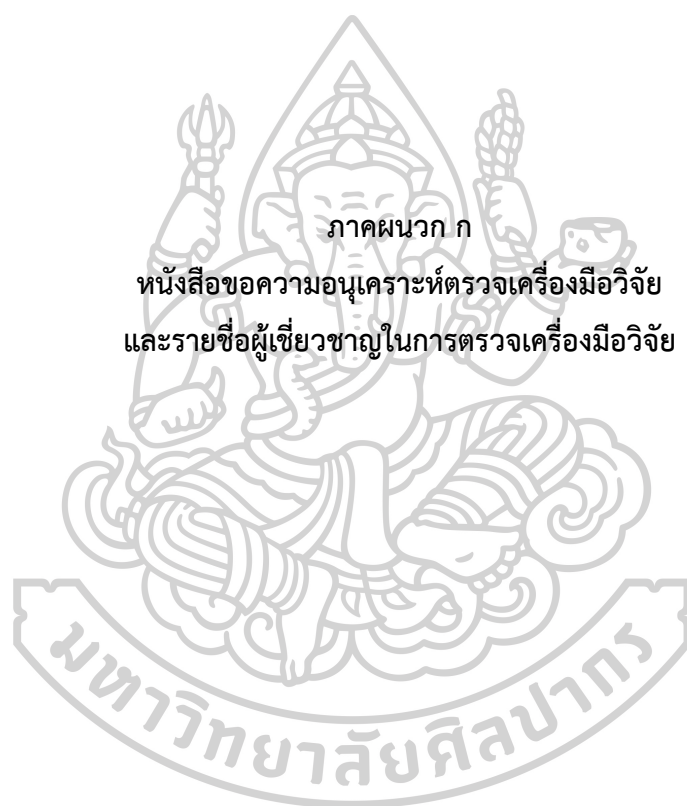
- and Values.” **The European Bahá'í Business Forum** (2000): 9-11.
- Miller, Lawrence M. "The high-performance organization: An assessment of virtues and values." **EBBF, European Bahá'í business forum** (2001): 10.
- Mitchell, D.E., and S. Tucker. "Leadership Area Way of Thinking.” **Educational Leadership**, 49(5) (February 1992): 10-11.
- Mushinsky, Paul M.. **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology**. California: Brooks/Cole, 1997.
- Oke, Adegoke., Natasha Munshi, and Fred O. Walumwa. "The Influence of Leadership on Innovation Process and Activities.” **Organization Dynamics** 38, no. 1 (2009): 64-72.
- Ordway, Tead. **The Art of Leader**. New York: McGraw – Hill Book Company, 1970.
- Razil, T. A. and A. D. Swanson. **Fundamental concepts of Educational Leadership**. 2nd ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998.
- Roffey Park's. **Organizations look better from the top**. Accessed 1 July 2021. Available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>
- Schermerhorn, J. R. and others. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. and Osborn R.N.. **Managing Organizational behavior**. 7th ed. New York: John Wily & son, 1991.
- Sergiouanni, T. J.. "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results.” **Educational Leadership** 47(8) (May, 1990): 23-27.
- Stogdill, Ralph M. "Leadership Organization.” **Phychological Bulletin** (January 1950): 4.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. and Massarik, F. "How to choose a Leadership.” **Harvard Business Review** 36 (March-April 1957): 7.
- Tichy, Noel M., and Devanna, Mary A. "The transformational leader." **Training & Development Journal** 40,7 (1986): 19-32.
- Vecchio, R.P. and Appelbaum, S. H. **Managing organizational behaviour**. Toronto: Dryden, 1995.

Waal and Frigns, “Longitudinal research into factor of High performance : the follow up case for Nabil bank”, **Measuring Business Excellent**. Vol. 15 no.1 September 2011.

Yulk., Gary A. **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1989.











ที่ อว 8612.2/49

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รังสิมาภรณ์ หนูน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิชฐา กมลเนตร รหัสนักศึกษา 620620026 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร้ขอความอนุเคราะห์  
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. ชื่อ-สกุล | ดร.ชาญวิทย์ ยิกุสังข์  |
| ตำแหน่ง      | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  |
| วุฒิการศึกษา | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  |
| 2. ชื่อ-สกุล | ดร.รังสิมาภรณ์ หนูน้อย   |
| ตำแหน่ง      | อาจารย์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชุมพร   |
| วุฒิการศึกษา | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา   |
| 3. ชื่อ-สกุล | ดร.นิษรา พรสุริวงษ์  |
| ตำแหน่ง      | อาจารย์ประจำสำนักวิจัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ   |
| วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  |
| 4. ชื่อ-สกุล | นายประวิณ วีรเสนีย์  |
| ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการโรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม<br>วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ   |
| วุฒิการศึกษา | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร<br>ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  |
| 5. ชื่อ-สกุล | นางสาวมชชารวดี ชลสาคร  |
| ตำแหน่ง      | ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ   |
| วุฒิการศึกษา | กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนสวนศรีวิทยา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร<br>ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน |



## การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

(ตัวแปร X) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: X<sub>1</sub>)</b>								
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารปลุกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำพึงมี	+1	+1	-1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: X<sub>2</sub>)</b>								
7	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว	+1	+1	+1	+1	-1	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
11	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: X<sub>3</sub>)</b>								
12	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากรร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: X<sub>4</sub>)</b>								
16	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารเป็นโค้ช ให้คำแนะนำตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

## (ตัวแปร Y) องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

ข้อ	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>คุณภาพการจัดการ (Management Quality: Y<sub>1</sub>)</b>								
1	มีการบริหารจัดการที่ได้รับความไว้วางใจจากครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
2	มีการบริหารจัดการที่มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
3	มีการตัดสินใจที่รวดเร็วมุ่งผลลัพธ์	+1	+1	+1	+1	+1		สอดคล้อง
4	ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้ฝึก เป็นผู้ชี้แนะและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าเดิม	+1	+1	-1	+1	-1	0.6	สอดคล้อง
5	มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6	มีวิธีดำเนินการกับผู้ไม่มีผลปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	+1	+1	-1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7	มีการมองหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	มีรูปแบบองค์กร ระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน มีการใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	ครู และบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	มีการบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
12	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Openness and Action Orientation: Y<sub>2</sub>)</b>								
13	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
14	มีบรรยากาศที่ดีในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	ครู และบุคลากรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญเพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
16	มีการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
18	มีการนำผลการทบทวนการดำเนินงานไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ความผูกพันระยะยาว (Long-Term Orientation: Y<sub>3</sub>)</b>								
19	มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
20	มีการรักษาปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
21	มีการสร้างบรรยากาศให้เป็นโรงเรียนปลอดภัยทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
22	มีการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
23	มีการส่งเสริมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (Continuous Improvement and Renewal: Y<sub>4</sub>)</b>								
24	มีกระบวนการทำงานแบบทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
25	มีขั้นตอนการทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แตกต่างจากกลยุทธ์โรงเรียนอื่น	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
26	มีการกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการทำงานที่กระชับ ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
27	มีการปรับปรุง พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
28	มีการประเมินผล วัตถุประสงค์ และรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทุกภาคส่วนรับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
29	มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ให้บุคลากรและสาธารณะรับทราบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
30	มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
31	มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพโรงเรียน กระบวนการทำงาน และการให้บริการชุมชนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>คุณภาพบุคลากร (Employee Quality: Y<sub>5</sub>)</b>								
32	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรสร้างผลงานตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความถนัด และความสนใจ ให้สำเร็จเกิดผลลัพธ์แปลกใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง



ข้อ	องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
33	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
34	มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และบุคลากรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
35	องค์กรมีความก้าวหน้า โดยอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอลงเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/77

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาววิรัชฎา กมลเนตร รหัสนักศึกษา 620620026 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช จำนวน 15 โรงเรียน

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนสตรีปากพนัง
2	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ
3	โรงเรียนเฉลิมราชประชาอุทิศ
4	โรงเรียนบางขันวิทยา
5	โรงเรียนคงคาประชารักษ์
6	โรงเรียนช้างกลางประชานุกูล
7	โรงเรียนควนเกยสุทธิวิทยา
8	โรงเรียนตรีนimitวิทยา
9	โรงเรียนเทพราชพิทยาสรรค์
10	โรงเรียนเบญจมราชูทิศนครศรีธรรมราช
11	โรงเรียนฉวางรัชดาภิเษก
12	โรงเรียนควนเกยสุทธิวิทยา
13	โรงเรียนนบพิตวิทยา
14	โรงเรียนเทพราชพิทยาสรรค์
15	โรงเรียนสตรีทุ่งสง



## Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics (All)		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.979	.979	54

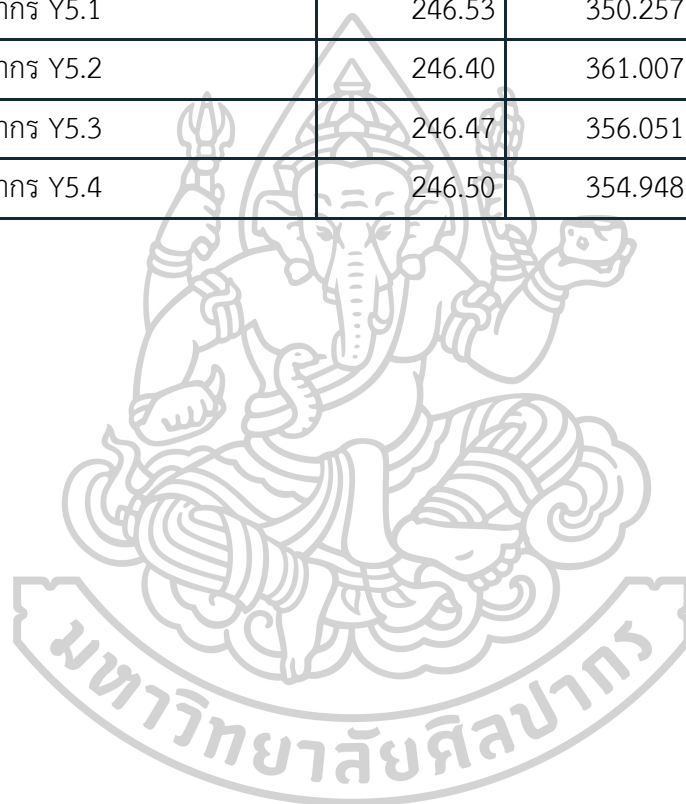
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.1	246.43	358.185	.598	.978
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.2	246.33	356.851	.648	.978
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.3	246.30	358.355	.728	.978
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.4	246.37	358.033	.659	.978
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.5	246.37	358.378	.638	.978
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ X1.6	246.40	356.593	.715	.978
การสร้างแรงบันดาลใจ X2.1	246.47	362.120	.314	.979

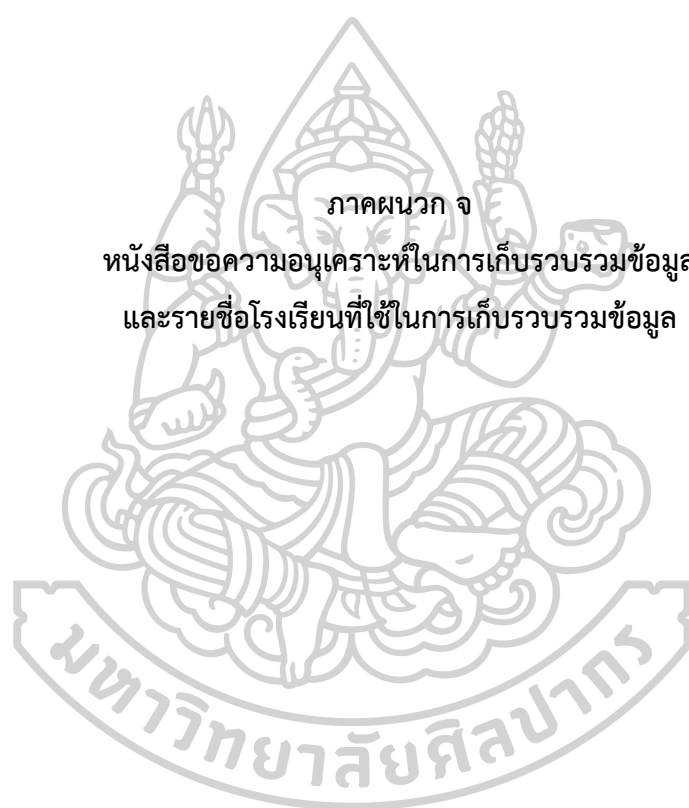
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การสร้างแรงบันดาลใจ X2.2	246.37	357.964	.663	.978
การสร้างแรงบันดาลใจ X2.3	246.43	351.495	.765	.978
การสร้างแรงบันดาลใจ X2.4	246.37	356.585	.750	.978
การสร้างแรงบันดาลใจ X2.5	246.50	351.086	.842	.978
การกระตุ้นทางปัญญา X3.1	246.37	358.999	.599	.978
การกระตุ้นทางปัญญา X3.2	246.43	354.668	.694	.978
การกระตุ้นทางปัญญา X3.3	246.60	351.352	.730	.978
การกระตุ้นทางปัญญา X3.4	246.53	354.809	.740	.978
การกระตุ้นทางปัญญา X3.5	246.57	355.978	.669	.978
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล X4.1	246.40	355.972	.753	.978
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล X4.2	246.47	357.568	.615	.978
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล X4.3	246.43	357.840	.618	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.1	246.50	355.293	.726	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.2	246.57	352.737	.744	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.3	246.63	358.516	.528	.979
คุณภาพการจัดการ Y1.4	246.60	353.007	.727	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.5	246.60	355.076	.629	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.6	246.57	353.289	.718	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.7	246.60	350.386	.772	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.8	246.50	354.052	.795	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.9	246.47	357.223	.634	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.10	246.43	359.702	.511	.979
คุณภาพการจัดการ Y1.11	246.53	355.223	.717	.978
คุณภาพการจัดการ Y1.12	246.40	358.179	.621	.978

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.1	246.60	352.524	.750	.978
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.2	246.43	355.082	.674	.978
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.3	246.50	353.362	.731	.978
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.4	246.43	354.737	.797	.978
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.5	246.53	352.257	.774	.978
การปฏิบัติอย่างเปิดเผย Y2.6	246.60	355.145	.566	.979
ความผูกพันระยะยาว Y3.1	246.57	352.737	.744	.978
ความผูกพันระยะยาว Y3.2	246.47	353.982	.713	.978
ความผูกพันระยะยาว Y3.3	246.47	359.223	.522	.979
ความผูกพันระยะยาว Y3.4	246.47	359.430	.445	.979
ความผูกพันระยะยาว Y3.5	246.57	355.495	.694	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.1	246.43	357.082	.661	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.2	246.47	354.533	.786	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.3	246.40	359.283	.555	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.4	246.43	353.220	.686	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.5	246.57	354.737	.649	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.6	246.60	351.972	.703	.978
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.7	246.63	350.171	.780	.978



Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และปรับใหม่เสมอ Y4.8	246.47	357.085	.642	.978
คุณภาพบุคลากร Y5.1	246.53	350.257	.787	.978
คุณภาพบุคลากร Y5.2	246.40	361.007	.453	.979
คุณภาพบุคลากร Y5.3	246.47	356.051	.700	.978
คุณภาพบุคลากร Y5.4	246.50	354.948	.653	.978







ที่ อว 8612.2/120

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุราษฎร์ธานี

ด้วย นางสาววิรัชชา กมลเนตร รหัสนักศึกษา 620620026 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

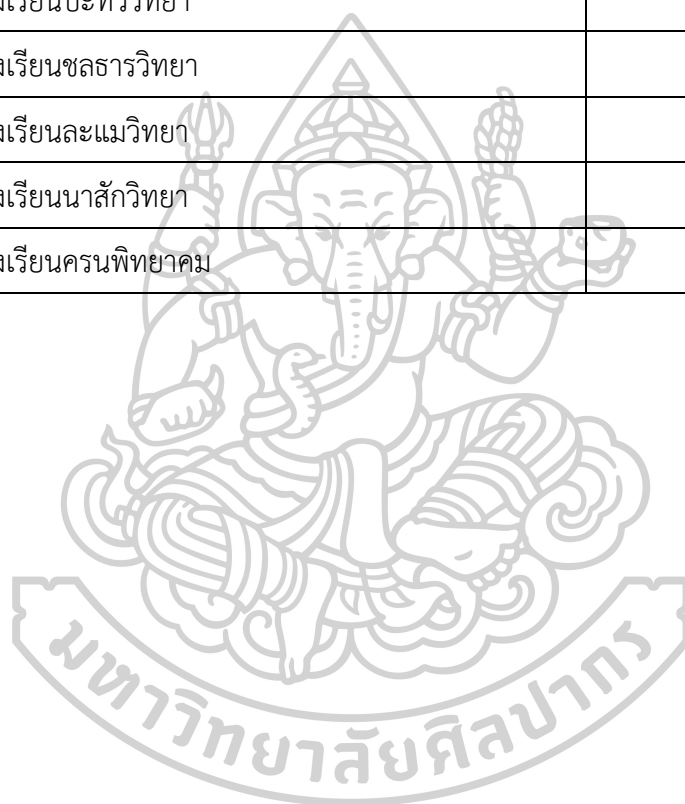


## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	เขต
1	โรงเรียนเกาะสมุย	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
2	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
3	โรงเรียนไชยาวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
4	โรงเรียนบ้านนาวิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
5	โรงเรียนเคียนซาพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
6	โรงเรียนบ้านนาสาร	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
7	โรงเรียนบ้านเสด็จพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
8	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
9	โรงเรียนบ้านตาขุนวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
10	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ สุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
11	โรงเรียนเกาะพะงันศึกษา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
12	โรงเรียนท่าสะท้อนวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
13	โรงเรียนปากแพรกพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
14	โรงเรียนสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
15	โรงเรียนเมืองสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
16	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา2	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
17	โรงเรียนกาญจนดิษฐ์	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
18	โรงเรียนท่าอุแทพิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
19	โรงเรียนท่าเพ็ญวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
20	โรงเรียนที่ปราชญ์พิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
21	โรงเรียนท่าฉางวิทยาการ	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
22	โรงเรียนท่าชนะ	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
23	โรงเรียนคีรีรัฐพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
24	โรงเรียนรัชชประภาวิทยาม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	เขต
25	โรงเรียนเสวียดวิทยา รัชมงคลาภิเชก	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
26	โรงเรียนเขาพนมแบกศึกษา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
27	โรงเรียนมัธยมพัชรกิติยาภา 3 สุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
28	โรงเรียนมัธยมบ้านท่าเนียบ	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
29	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
30	โรงเรียนพนมศึกษา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
31	โรงเรียนพุนพินพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
32	โรงเรียนน้ำรอบวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
33	โรงเรียนบางเดือนสถิตย์พิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
34	โรงเรียนตะกุกใต้ศึกษา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
35	โรงเรียนมัธยมวิภาวดี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
36	โรงเรียนเวียงสระ	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
37	โรงเรียนพระแสงวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
38	โรงเรียนพรุพิพิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
39	โรงเรียนควนสุบรรณวิทยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
40	โรงเรียนท่าชีวิทยาคม	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
41	โรงเรียนศรียาภัย	จังหวัดชุมพร
42	โรงเรียนสวีวิทยา	จังหวัดชุมพร
43	โรงเรียนมาบอำมฤตวิทยา	จังหวัดชุมพร
44	โรงเรียนสวนศรีวิทยา	จังหวัดชุมพร
45	โรงเรียนทุ่งคาพิทยาคาร	จังหวัดชุมพร
46	โรงเรียนสอาดเผดิมวิทยา	จังหวัดชุมพร
47	โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก	จังหวัดชุมพร
48	โรงเรียนด่านสวีวิทยา	จังหวัดชุมพร
49	โรงเรียนเมืองหลังสวน	จังหวัดชุมพร

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	เขต
50	โรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม	จังหวัดชุมพร
51	โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา	จังหวัดชุมพร
52	โรงเรียนปากน้ำชุมพรวิทยา	จังหวัดชุมพร
53	โรงเรียนศรียาภัย2	จังหวัดชุมพร
54	โรงเรียนท่าข้ามวิทยา	จังหวัดชุมพร
55	โรงเรียนปะทิววิทยา	จังหวัดชุมพร
56	โรงเรียนชลธารวิทยา	จังหวัดชุมพร
57	โรงเรียนละแมวิทยา	จังหวัดชุมพร
58	โรงเรียนนาสักวิทยา	จังหวัดชุมพร
59	โรงเรียนครนพิทยาคม	จังหวัดชุมพร







### แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

#### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษามีทั้งสิ้น 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน
  2. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 59 ข้อ ได้แก่
    - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
    - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 19 ข้อ
    - ตอนที่ 3 องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จำนวน 35 ข้อ
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้



นางสาววิรัชฐา กมลเนตร  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
โทร. 087-5691853



ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี	( ) 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)	( ) 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู	( ) 04
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป	( ) 05

ตอนที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุราษฎร์ธานี ชุมพร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่ามีกรปฏิบัติตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยคำตอบมีให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: X<sub>1</sub>)</b>							
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						( ) 06
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร						( ) 07
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่						( ) 08
4	ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร						( ) 09
5	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี						( ) 10
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม						( ) 11
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: X<sub>2</sub>)</b>							
7	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร						( ) 12
8	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน						( ) 13
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว						( ) 14
10	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม						( ) 15
11	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้						( ) 16
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: X<sub>3</sub>)</b>							
12	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						( ) 17
13	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง						( ) 18
14	ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มีต่อ						( ) 19

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย						
15	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง						( ) 20
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: X<sub>4</sub>)</b>							
16	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล						( ) 21
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง						( ) 22
18	ผู้บริหารเป็นผู้ฝึก ให้คำแนะนำตามความต้องการที่ แตกต่างกันของแต่ละบุคคล						( ) 23
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถ พิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย						( ) 24



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาววิรัชฎา กมลเนตร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนศรีอยุธยา ชุมพร

พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี การศึกษบัณฑิต (กศ.บ.)

สาขาการสอนภาษาอังกฤษ เกียรตินิยมอันดับ 1 มหาวิทยาลัยบูรพา

พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อ ระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

