



ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ตรีทศศ ไตรโยธี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

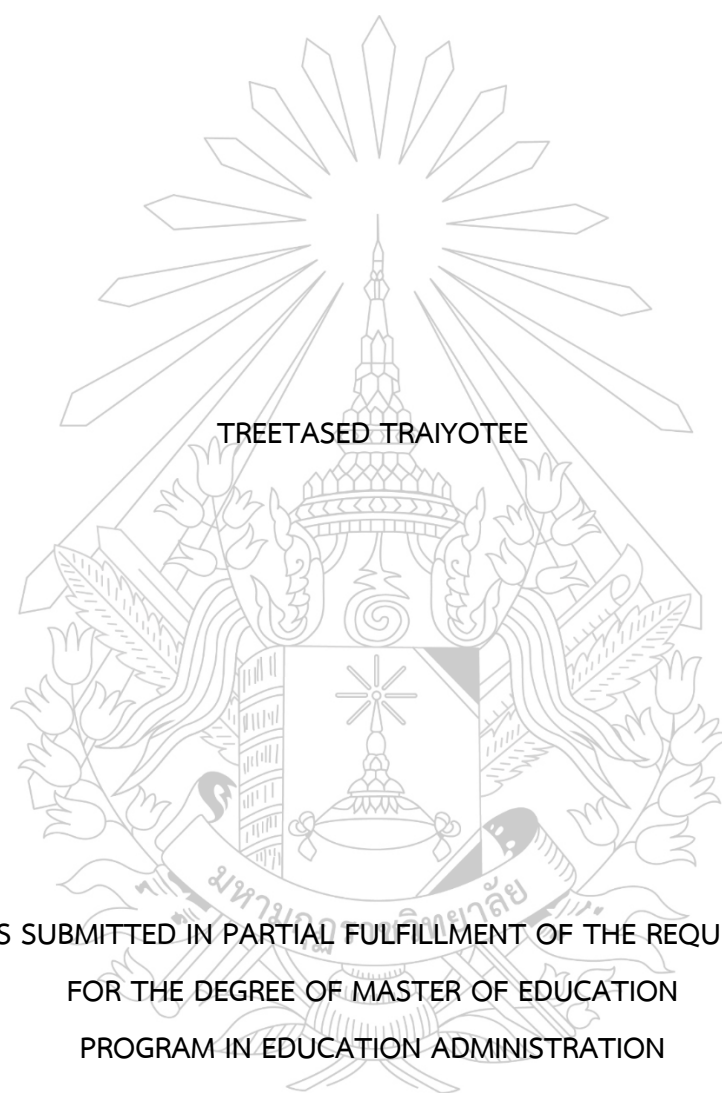
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

EXEMPLARY LEADERSHIP OF 21ST CENTURY SCHOOL ADMINISTRATORS
INFLUENCING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE LOEI 1



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ชื่อนักศึกษา	ตรีทศ ไตรโยธี
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล)

กรรมการ

(พระครูพระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ชื่อนักศึกษา	ตรีเทศ ไตรโยธิ
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 (2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัด 1 (3) ศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 294 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี และมอร์แกน และการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยการกำหนดขนาดโรงเรียนและทำการเทียบสัดส่วนตามชั้นภูมิ แล้วกำหนดผู้ให้ข้อมูลด้วยการจับสลาก จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 27 คน และครูผู้สอนจำนวน 267 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ รองลงมาคือ ด้านการท้าทายกระบวนการ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านจำลองวิธีการ และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ตามลำดับ

ในขณะที่ระดับระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 4.26, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ $r = 0.517$ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสูงและมีนัยสำคัญที่ระดับ .000

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter ระบุว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.529 และค่าความแปรปรวนรวมเท่ากับ 0.279 หมายความว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 27.9 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการทำทายกระบวนกร ($\beta = 0.359$) ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ($\beta = 0.208$) ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ($\beta = 0.170$) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\beta = 0.144$) และด้านจำลองวิธีการ ($\beta = 0.108$) ตามลำดับ โดยสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยพยากรณ์ได้ทั้งในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะในด้านการทำทายกระบวนกรและการสร้างแรงจูงใจในองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับโรงเรียนให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน เป็นดังนี้

$$\hat{Y} = 2.392 + 0.128(x_1) + 0.086(x_5) + 0.75(x_3) + 0.72(x_2) + 0.60(x_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.291(x_1) + 0.239(x_5) + 0.182(x_3) + 0.147(x_2) + 0.137(x_4)$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง, องค์กรสมรรถนะสูง

ABSTRACT

Thesis Topic	EXEMPLARY LEADERSHIP OF 21ST CENTURY SCHOOL ADMINISTRATORS INFLUENCING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE LOEI 1
Student's Name	TREETASED TRAIYOTEE
Degree Sought	Master of Education
Program	Education Administration
Anno Domini	2025
Advisor	Assistant Professor Dr. Chakgrit Podapol

This research aimed to (1) examine the level of exemplary leadership in 21 century of school administrators under the jurisdiction of the Loei Primary Educational Service Area Office 1; (2) investigate the level of high-performance organization (HPO) characteristics within affiliated schools; and (3) study the influence of exemplary leadership in 21 century on the development of high-performance organizations. The sample consisted of 294 individuals, including school administrators and educational personnel from schools under the Office's supervision. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's table, and stratified random sampling was employed based on school size and stratification by geographic area. Respondents included 27 administrators and 267 teachers, selected by drawing lots.

The research instrument was a questionnaire validated for content validity using the Item-Objective Congruence (IOC) method. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, as well as inferential statistics, including Pearson's product-moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The findings revealed that the overall level of exemplary leadership in 21 century among school administrators was high (Mean = 4.21, SD = 0.62). The highest

mean score was found in the dimension of *enabling others to act*, followed by *challenging the process*, *inspiring a shared vision*, *modeling the way*, and *encouraging the heart*, respectively. The level of high-performance organization characteristics in schools was also high, with the highest score in the *human resource focus* dimension (Mean = 4.26, SD = 0.57), followed by *process management*, *customer and stakeholder focus*, *measurement, analysis, and knowledge management*, *organizational leadership*, *strategic planning*, and *organizational performance results*.

The Pearson correlation analysis indicated a statistically significant positive relationship between exemplary leadership in 21 century and the level of high-performance organization at the .01 level ($r = 0.517$, $p < .001$), signifying a moderately strong and significant correlation. The Enter method of multiple regression analysis showed that the five dimensions of exemplary leadership in 21 century could significantly predict the level of high-performance organization ($R = 0.529$, $R^2 = 0.279$, $p < .01$), accounting for 27.9% of the variance in HPO levels, which is considered a moderate level of explanatory power.

Furthermore, the Stepwise multiple regression analysis identified five significant predictors: *challenging the process* ($\beta = 0.359$), *encouraging the heart* ($\beta = 0.208$), *enabling others to act* ($\beta = 0.170$), *inspiring a shared vision* ($\beta = 0.144$), and *modeling the way* ($\beta = 0.108$). These findings were used to construct predictive regression equations for high-performance organization, as follows:

Raw score equation:

$$\hat{Y} = 2.392 + 0.128(x_1) + 0.086(x_5) + 0.75(x_3) + 0.72(x_2) + 0.60(x_4)$$

Standardized score equation:

$$\hat{Z} = 0.291(x_1) + 0.239(x_5) + 0.182(x_3) + 0.147(x_2) + 0.137(x_4)$$

The results support the research hypotheses and highlight the crucial role of exemplary leadership—particularly in the areas of challenging existing processes and inspiring organizational motivation—in sustainably enhancing schools toward becoming high-performance organizations.

Keywords: Leadership, Exemplary Leadership, High-Performance Organization



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เนื่องด้วยการได้รับอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ที่ปรึกษาผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล ที่ให้ความกรุณา เสียสละเวลาในการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงการค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ให้ความถูกต้องและสมบูรณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ทำการศึกษางานวิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือในการ วิจัย ดังนี้ นายสวัสดิ์ ชานูชิต นายณรงค์ชัย บุตรวัง นายเกรียงศักดิ์ เชื้อนแก้ว นายกิตติศักดิ์ เสนานุช และนางสาวชฎาพร ยืนยงกิตติชัย ที่กรุณาสละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามงานวิจัยให้สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งขอกราบ ขอบพระคุณอาจารย์ คณะบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขต ศรีล้านช้างที่ได้ ให้คำแนะนำในการทำวิจัยและได้อบรมสั่งสอนความรู้อันมีค่ายิ่ง ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ขอขอบพระคุณข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทุก ท่านที่สละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ การศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และผู้มีพระคุณที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อ ระดับมหาบัณฑิต คอยเป็นกำลังใจเป็นแรงผลักดันที่ดี ซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จครั้งนี้ และ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่คอยสนับสนุน ร่วมทุกข์ ร่วมสุข และให้ความช่วยเหลือด้วยดี มาโดยตลอด รวมไปถึงผู้มีพระคุณท่านอื่น ๆ ที่มีอาจเอยนามได้ทั้งหมด ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาส นี้ด้วย สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์สำหรับท่านผู้สนใจ หากการศึกษาค้นคว้านี้มีข้อบกพร่อง ประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

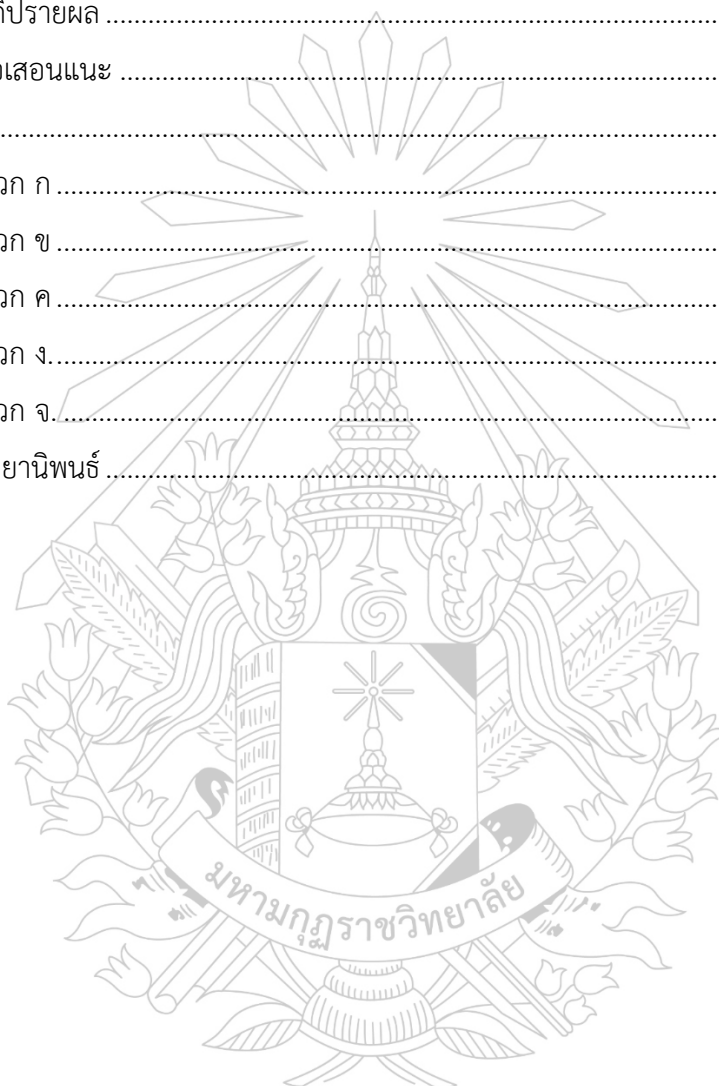
ตรีทศ ศไตรโยธี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	จ
ABSTRACT	ซ
กิตติกรรมประกาศ	ญ
สารบัญ	ฎ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2. คำถามการวิจัย	8
1.3. วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4. สมมติฐานการวิจัย	8
1.5. ขอบเขตของการวิจัย	9
1.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
1.7. นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัย	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
2.1. ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	19
2.2. แนวคิดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	30
2.3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21	36
2.4. แนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	49
2.5. สภาพพื้นที่วิจัย	81
2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	115
3.1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	115
3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	116
3.3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	117
3.4. การรวบรวมข้อมูล	119
3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล	119

3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	122
4.2. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
5.1. สรุปผล	146
5.2. อภิปรายผล	161
5.3. ข้อเสนอแนะ	176
บรรณานุกรม.....	178
ภาคผนวก ก	190
ภาคผนวก ข	192
ภาคผนวก ค	203
ภาคผนวก ง.....	207
ภาคผนวก จ.....	212
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	216



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานในศตวรรษที่ 21	45
ตารางที่ 2.2 สังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง.....	67
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่งหน้าที่	116
ตารางที่ 3.2 แปลความหมาย และหาค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	117
ตารางที่ 3.3 แปลความหมาย คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง	117
ตารางที่ 3.4 แปลความหมาย คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง.....	120
ตารางที่ 3.5 แปลความหมาย และหาค่าคะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	120
ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	123
ตารางที่ 4.2 แสดงผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยรวม	124
ตารางที่ 4.3 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำทายกระบวนการ.....	125
ตารางที่ 4.4 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มิวสิคส์ศน์ร่วมกัน	126

ตารางที่ 4.5 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ	127
ตารางที่ 4.6 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจำลองวิธีการ	129
ตารางที่ 4.7 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการบำรุงขวัญและ กำลังใจ	130
ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยรวม	131
ตารางที่ 4.9 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการนำองค์กร	133
ตารางที่ 4.10 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	134
ตารางที่ 4.11 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	135
ตารางที่ 4.12 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	137
ตารางที่ 4.13 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล	138
ตารางที่ 4.14 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจัดการกระบวนการ	139
ตารางที่ 4.15 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัดผลการดำเนินการ	140

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเลยเขต 1..... 140

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ (B) สัมประสิทธิ์การ
ถดถอยมาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Enter..... 142

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ(B) และสัมประสิทธิ์การ
ถดถอยมาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Stepwise..... 143



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ภาพที่ 2.1 พัฒนาการแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	29



บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกในศตวรรษที่ 21 ของเรามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี หรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรของตนยังคงอยู่ และมีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาไปกับโลกยุคปัจจุบัน การปรับตัวขององค์กรทั้งทางภาครัฐและเอกชนจึงกลายเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล หากองค์กรไม่มีการพัฒนาหรือไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจทำให้องค์กรนั้นกลายเป็นเพียงองค์กรที่ถูกทิ้งไว้เพียงเบื้องหลังของสังคมยุคเทคโนโลยีก้าวกระโดด ด้วยเหตุนี้องค์กรในยุคปัจจุบันจึงพยายามนำความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างหรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรของตน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ผู้คนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือ สนับสนุนการทำงาน และได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ, 2563) โดยได้เข้ามามีบทบาททั้งในชีวิตประจำวันและในระบบเศรษฐกิจของโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทุกภาคส่วนอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนบนโลกใบนี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเป็นวงกว้างในสภาวะการณ์เช่นนี้ที่ความไม่แน่นอนมีส่วนเป็นแรงผลักดันอันสำคัญที่ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงหลากหลาย องค์กรจึงต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเข้ามกระทบต่อองค์กร (มณีนันท์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566)

การศึกษาในปัจจุบันได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เมื่อเทียบกับยุคก่อน ๆ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น เทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่

21 และการปรับปรุงหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย การศึกษาในไทยปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ทั้งหมด 7 นโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ ร่าง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) ซึ่งได้แก่ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา การสร้างโอกาส 3) ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย 4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร 6) การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล และ 7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ด้วยเหตุความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดการศึกษาวិทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติรวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติและให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ แม้จะไม่ได้ระบุถึง "ผู้นำ" โดยตรง แต่เนื้อหาภายในมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำในอนาคตไว้หลายประการ ซึ่งการพัฒนาผู้นำตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษานั้น ประกอบไปด้วย 1) การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การให้โอกาสผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา จะช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ เช่น การคิดริเริ่ม การตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3) การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา การให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะช่วยส่งเสริมให้เกิดผู้นำท้องถิ่นที่เข้าใจบริบทและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด 4) การพัฒนาวิชาชีพครู ครูมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณลักษณะของผู้นำให้กับนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง 5) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้เราเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาผู้นำได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษาที่เอื้อต่อการผลิตผู้นำที่มี

คุณภาพ นอกจากนี้ความเป็นผู้นำตามพระราชบัญญัติการศึกษายังจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์การคิดวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหา ยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกับผู้อื่น ยุทธศาสตร์สื่อสาร ยุทธศาสตร์การนำ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา, 2562)

ในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้นำทางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่มุ่งเน้นการบริหารงานในเชิงโครงสร้างและระเบียบแบบแผน ไปสู่การเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่สามารถตอบสนองต่อบริบทโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร จัดการความรู้ พัฒนาบุคลากร และส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้ผู้นำยังต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิด "ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง" (Exemplary Leadership) ของ Kouzes และ Posner (2012) ที่เน้นการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลผ่านการกระทำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกล้าเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังทีม และการให้กำลังใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

ความเป็นผู้นำ คือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน นำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ Kouzes และ Posner (2012) ได้ทำการศึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และได้ระบุคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการที่ผู้นำเหล่านี้มีร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วย Model the Way เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น โดยแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติตาม Inspire a Shared Vision สร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน Challenge the Process กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Enable Others to Act สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และมอบอำนาจให้พนักงานได้ตัดสินใจ Encourage the Heart ให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานอยู่เสมอ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำตามหลักการของ Kouzes และ Posner จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานก็จะเลียนแบบพฤติกรรมและค่านิยมของผู้นำ ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถนำเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเป้าหมาย สามารถสร้างนวัตกรรม ผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการคิดนอกกรอบ จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร และสามารถสร้างความยั่งยืน ผู้นำที่

พัฒนาศักยภาพของพนักงาน จะช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว (Kouzes & Posner, The leadership challenge, 2017)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นภาวะที่ Kouzes และ Posner ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสบการณ์การเป็นผู้นำที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคล และพบว่ามีตัวอย่างมากมายที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำทำในสิ่งพิเศษให้สำเร็จในแทบทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อุตสาหกรรมการผลิตการบริการ ภาครัฐ การดูแลสุขภาพ การศึกษา ความบันเทิง ตลอดจนการบริการชุมชน ผู้นำอาศัยอยู่ในทุกเมืองและทุกประเทศ ในทุกตำแหน่งและทุกสถานที่ พวกเขาเป็นพนักงานและอาสาสมัคร ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ ผู้หญิงและผู้ชาย ความเป็นผู้นำไม่มีขอบเขตทางเชื้อชาติหรือศาสนา ไม่มีขอบเขตทางชาติพันธุ์หรือวัฒนธรรม Kouzes และ Posner พบผู้นำที่เป็นแบบอย่างในทุก ๆ ที่ จากการวิเคราะห์ประสบการณ์ความเป็นผู้นำส่วนบุคคลที่ดีที่สุดหลายพันรายการของทั้งสองคน ได้ค้นพบว่าคนธรรมดาที่ชี้แนะผู้อื่นตลอดเส้นทางแห่งการบุกเบิกมีเส้นทางที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน (Kouzes and Posner, 2017) แม้ว่าแต่ละประสบการณ์ที่ตรวจสอบจะมีการแสดงออกที่มีเอกลักษณ์ แต่ทุกกรณีก็มีรูปแบบการดำเนินการที่คล้ายกัน ทั้งสองได้หล่อหลอมแนวปฏิบัติทั่วไปเหล่านี้ให้กลายเป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำ และนำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้นำ ในขณะที่พวกเขาพยายามรักษาแนวทางของตนเองและนำทางผู้อื่นไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ขณะที่ยังมองลึกเข้าไปในกระบวนการความเป็นผู้นำแบบพลวัตร ผ่านการวิเคราะห์กรณีและแบบสอบถามแบบสำรวจ Kouzes และ Posner ได้ค้นพบแนวทางปฏิบัติ 5 ประการที่เหมือนกัน สำหรับประสบการณ์ความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลเมื่อทำสิ่งพิเศษในองค์กร ผู้นำจะมีส่วนร่วมในแนวทางการปฏิบัติ 5 ประการ ที่ทั้งสองคนเรียกว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย การท้าทายกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจให้มีส่วนร่วมร่วมกัน การสร้างแบบจำลอง การอนุญาตให้ผู้อื่นดำเนินการ และการให้กำลังใจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีการนำมาเป็นหัวข้อในการศึกษาค้นคว้ามากมายทั้งในต่างประเทศ หากแต่ประเทศไทยยังมีการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีอยู่ในทุก ๆ ประเทศ

ทฤษฎีของ Kouzes และ Posner นั้นเน้นย้ำถึง 5 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ 1) การจำลองวิธีการ (Model the Way) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมและหลักการของสถานศึกษา ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนมีแรงบันดาลใจให้มีการพัฒนาตนเอง 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้มีส่วนร่วม (Inspire a Shared Vision) ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และร่วมกันสร้างสรรค์อนาคตของสถานศึกษา 3) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้บริหารกล้าที่จะท้าทายวิธีการเดิม ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act) ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรและนักเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างดังที่กล่าวมา สามารถนำไปขับเคลื่อนการศึกษาได้เป็นอย่างดี เช่น การสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ทุกคนในสถานศึกษาแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน นำไปสู่การพัฒนาวิธีการสอนที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น สามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา เปิดโอกาสให้เกิดไอเดียใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน เตรียมความพร้อมให้นักเรียนสู่โลกอนาคต และปลูกฝังทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน นอกจากการขับเคลื่อนการศึกษาแล้วภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างยังมีข้อดีที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ทำให้มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น และดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ด้วยการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการของประเทศไทย ในฐานะหน่วยงานหลักที่ต้องขับเคลื่อนภารกิจในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จึงได้มีการเพิ่มภารกิจในการพัฒนาองค์กรขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยการ 1) การพัฒนาส่วนราชการ จังหวัด และองค์กรมหาชน ให้มีขีดสมรรถนะสูง 2) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติ 3) มอบอำนาจการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติ 4) สร้างความเข้มแข็งของจังหวัดให้เป็นจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้มีความคล่องตัว 5) ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2562) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศหรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) เป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกต้องการที่จะบรรลุ ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) บริษัทพลังงานชั้นนำ

ของประเทศไทยได้ตั้งวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยใช้องค์ประกอบการขับเคลื่อนที่สำคัญ 2 ประการคือการพัฒนาเรื่องของคนและเทคโนโลยี

Lawler (2005) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) ว่าเป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กร และ พนักงาน แต่ก่อนนั้นพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์นั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานเป็นอย่างดีจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทความสามารถที่มีของพวกเขาให้กับองค์กร และการบริหารองค์กร แต่หากยังใช้วิธีเดิมซ้ำ ๆ มักจะไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันควัน เมื่อต้องประสบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาคเทคโนโลยี ภาคการเมืองและ เศรษฐกิจ การยึดมั่นในการรักษาเสถียรภาพการทำงาน ความพยายามที่จะเข้าไปเปลี่ยนในสิ่งใหม่ ๆ อาจส่งผลให้องค์กรก้าวต่อไปได้ในระดับหนึ่ง แต่หากองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Built to change) จะทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้ต่อไปในอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้กลยุทธ์การสร้างคุณค่า และกระบวนการในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการเติบโตสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lawler, 2005)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 139 โรงเรียน แต่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเพียง 101 โรงเรียน ทำให้ผู้อำนวยการบางโรงเรียนต้องดูแลหลายโรงเรียนไปพร้อมกันซึ่งสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดการสูญเสียเปล่าของทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาในการเดินทางเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่แต่ละโรงเรียน การวางระบบงานที่ซ้ำซ้อน การตัดสินใจและระบบราชการที่ล่าช้า ประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละโรงเรียนในสังกัดจึงเป็นไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างมากในการไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ทั้งด้านการวางแผน การวางระบบงานและการให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรที่ส่งเสริมและพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ที่ตนเองเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง คุณภาพของการปฏิบัติงานกิจกรรม หรือการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด โดยใช้เวลาการปฏิบัติงานระยะเวลากำหนดการในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีการดำเนินงานที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยใช้สินค้าหรือบริการนั้นให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสร้างความพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จเต็มศักยภาพตามที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ทรัพยากรด้านคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี อย่างประหยัดเหมาะสม คำนึงถึงลดความเสี่ยงจากความเสียหายหรือความฟุ่มเฟือยและข้อผิดพลาดจากการทำงาน อีกทั้งมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ประสิทธิภาพของงานวัดได้จากการประเมิน หรือวัดผลในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น คุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย การทำงานได้สำเร็จอย่างถูกต้องและตามเวลาที่กำหนด มีความคุ้มค่าของงานเมื่อเปรียบเทียบกับในการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดที่สุด จนไปสู่ความสำเร็จของงานหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ โดยประสิทธิภาพของงานของบุคลากรจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพที่เหนือกว่าและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด (ชัยวัฒน์ เฟื่องกรุด, 2564) ซึ่งสอดคล้องกับหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของทฤษฎีการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ Marco Schreurs and Alex Meingast ได้กล่าวไว้ใน A High performance Organization เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพ และผลลัพธ์การวางแผนทาง ว่าหนึ่งในคุณลักษณะที่นำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การที่บุคลากรไม่ชอบการเสียเวลา การสูญเสียเงินและไม่ค่อยชอบระบบราชการ (Schreurs และ Meingast, A High Performance Organization... What Is It?, 2015) การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงจำเป็นต้องประกอบไปด้วยระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว (ดุชนย์ ยศทอง, 2561)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เลย เขต 1 เพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้มากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปข้อมูลดังกล่าวในวางแผนการดำเนินการและพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไป

1.2. คำถามการวิจัย

- 1.2.1. ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 อยู่ในระดับใด
- 1.2.2. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับใด
- 1.2.3. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 อย่างไร

1.3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1
- 1.3.2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
- 1.3.3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.4. สมมติฐานการวิจัย

- 1.4.1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างน้อย 1 ตัวแปร ส่งผลต่อการสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.5. ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2566 จากโรงเรียนทั้งหมด 139 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,024 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970:607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 294 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดโรงเรียน และทำการเทียบสัดส่วนตามชั้นภูมิ แล้วกำหนดผู้ให้ข้อมูลด้วยการจับสลาก จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 27 คน และครูผู้สอนจำนวน 267 คน

1.5.2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 ปรับปรุงตามแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes & Posner ประกอบด้วย

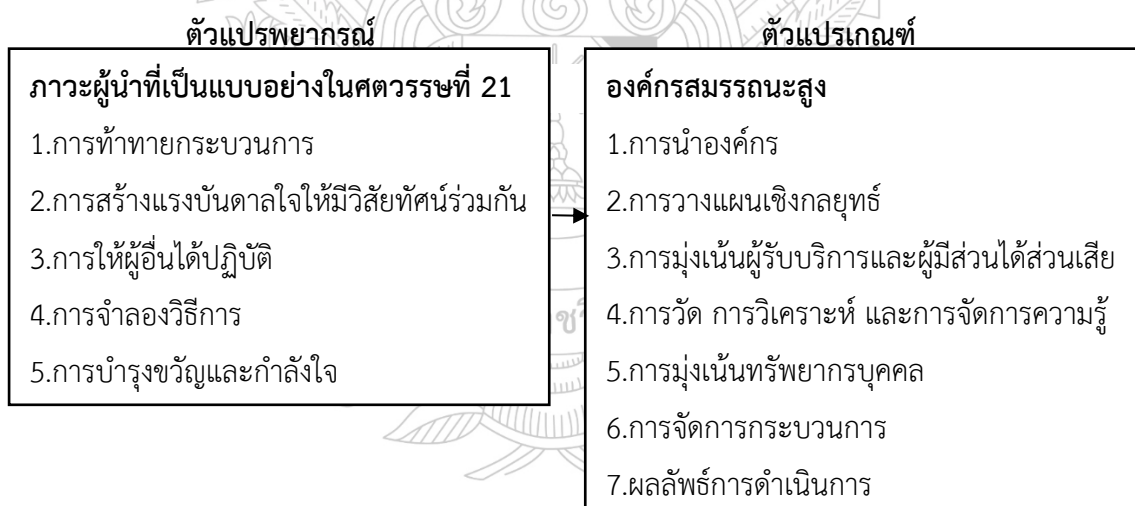
- 1.การทำทายกระบวนกร
- 2.การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3.การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ
- 4.การจำลองวิธีการ
- 5.การบำรุงขวัญและกำลังใจ

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการรวบรวมและสังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ทำการเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งได้แก่

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

1.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับ
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย วารสารวิชาการ หนังสือ ผู้นำเหนือผู้นำ (The
Leadership Challenge) และหนังสือ THE FIVE PRACTICES OF EXEMPLARY LEADERSHIP
โดยแบ่งตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7. นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัย

1.7.1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง

พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนเชิงรุกให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดขึ้น นำสู่การจัดทำแผนนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีแนวปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

การทำทลายกระบวนกร หมายถึง การที่มีความคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมมาใช้ ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับความท้าทายและสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะรับความเสี่ยงในการล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น มีการค้นหาจุดบกพร่องและแก้ไข เต็มใจผ่านกระบวนการพัฒนาแนวคิด กระบวนการและการบริการต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนและยอมรับความคิดดี ๆ จากผู้ร่วมงานหรือผู้ให้บริการ

การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและการเชื่อมั่นในพวกเขา แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และเป็นกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ หมายถึง การทำงานร่วมกันและการมอบอำนาจ มีความตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่มีความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร จึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานที่มีความสำคัญ ให้ทางเลือกรับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสแสดงผลงาน สนับสนุนความร่วมมือ ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทบทวนตรวจสอบการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานอย่างเต็มความสามารถ และสร้างทีมงานที่มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ และมีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กรของตน

การจำลองวิธีการ หมายถึง การที่ผู้นำมีหลักนำทางชัดเจนและเชื่อในบางสิ่งเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัล แสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จ โดยมีการสร้างตัวอย่างและแสดงถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมและมาตรฐาน กำหนดแนวทางการทำงานและมีความเชื่อในการเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและเป็นการแลกเปลี่ยนหน้าที่ ข้อมูลการปฏิบัติงานกับผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา สร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง มีพุดคุยอุทาหรณ์สั้น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมการวางแผนเป้าหมายและการวางแผนดำเนินงาน และมีสร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงานผ่านการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม และมีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเลียงสังสรรค์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การบำรุงขวัญและกำลังใจ หมายถึง ผู้นำต้องสร้างกำลังใจและยอมรับความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับ มีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเป็นการเฉพาะ โดยการเสริมความคาดหวังของผู้นำในการปฏิบัติงานของลูกน้อง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน และยกย่องผู้ที่ทำงานดี ตลอดจนมีการกำหนดเวลาในการเลียงฉลองในโอกาสที่การปฏิบัติในองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการเลียงฉลอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุขและรู้สึกถึงการเข้าถึงง่ายของผู้นำ

1.7.2. องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวและการปรับปรุงขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาและประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูง มีผลิตผลและมีนวัตกรรม และการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยมีประสิทธิภาพ และสร้างคนในองค์กรให้รักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย

การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรมีการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรที่มีความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามนิยาม ความโปร่งใส และเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ด้วยการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีการให้บริการที่ดี และการสร้างความสุขให้กับคนในสังคม ทั้งนี้องค์กรยังต้องมีการกำกับดูแลและสร้างคุณูปการต่อสังคมที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการใช้งาน ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างเป็นกระบวนการ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการสร้างพันธมิตรและร่วมมือกับผู้อื่นในการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และนำไปสู่การปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ คือ องค์กรมีวิธีการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติการยกระดับความสามารถและนำไปวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก คือ การสามารถแปลงเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน มีผลการดำเนินงานโดยรวม มีการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ อีกทั้งยังคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง และการออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดวิธีการปฏิบัติ มีการวัดความพึงพอใจที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองความต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) รู้ความต้องการ 2) รู้กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารองค์กรเป็นผู้สนับสนุน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการพิจารณาจากด้านความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และ 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ โดยการดำเนินการตั้งแต่การเข้าถึงการบริการ คุณภาพในทุกขั้นตอน การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ

การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการสารสนเทศ และความรู้องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการดำเนินการ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม อีกทั้งการจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้จะทำให้ข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และทันกาล มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้ งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรมีการรวบรวมและ ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปัน นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในการ สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง องค์กรประกอบ 3 ส่วน ที่มุ่งเน้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ 1) ระบบงาน เป็นการจัดและบริหารงาน มี ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความก้าวหน้างานและวิธี ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร เป็นการพัฒนาศักยภาพ ให้สามารถสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการ ปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคลากร หรือให้การศึกษาและการฝึกอบรมซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าหรับ การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็น วิธีการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้ บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พิจารณาการให้รางวัล ยกย่อง และชมเชย ซึ่งองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่ สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

การจัดการกระบวนการ หมายถึง การวิธีการในการกำหนดและจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นการใช้วิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 2) กระบวนการสนับสนุน เป็นการใช้วิธีการจัดการกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการหลักที่ใช้ในกระบวนการสร้างคุณค่า การจัดการกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน คือ การเตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่นการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 2) การจัดองค์กร คือ มีการจัดโครงสร้าง แบ่งงาน มอบหมายงานตำแหน่ง 3) การนำ คือ การสั่งการ ชี้แนะ การจูงใจ หรือการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 4) การควบคุม คือ กิจกรรมการประเมินว่าเป็นไปตามแผนหรือตัวชี้วัดตามเกณฑ์หรือไม่

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยประสานงานกับความต้องการต่าง ๆ และหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการหรือการตรวจติดตามและผลการคำนวณจากผลการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ โดยการสรุปผลด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูในสถานศึกษาของรัฐ และมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน ถ่ายทอดความรู้ อบรมสั่งสอน ดูแล และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักสูตรการศึกษา ข้าราชการครูอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับสิทธิ สวัสดิการ และเงินเดือนตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูหรือพนักงานในสถานศึกษาที่ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน ถ่ายทอดความรู้ อบรมสั่งสอน และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรมจริยธรรมตามหลักสูตรการศึกษา ครูผู้สอนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาการศึกษาของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษา ทำหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งได้แก่

ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงานทุกด้านของโรงเรียน เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการบริหารงานในโรงเรียน โดยแบ่งความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น กำกับดูแลงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริหารบุคคล หรืองานบริหารงบประมาณ

รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการชั่วคราว ในกรณีที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่างลง หรือผู้อำนวยการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกับผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด หรือจนกว่าผู้อำนวยการตัวจริงจะเข้ารับตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา และบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการชั่วคราว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1. ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1.1. ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.1.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.2. แนวคิดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.2.1. ความหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.2.2. แนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 2.3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21
 - 2.3.1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
 - 2.3.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
 - 2.3.3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21
- 2.4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.4.1. ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.4.2. ทฤษฎีขององค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.4.3. องค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 2.5. สภาพพื้นที่วิจัย
 - 2.5.1. สภาพทั่วไป
 - 2.5.2. สภาพปัญหา
- 2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6.1. วิจัยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
 - 2.6.2. วิจัยองค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.6.3. วิจัยที่มีการส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

2.1. ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เพื่อการศึกษาวิจัยให้เป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1.1. ความหมายของภาวะผู้นำ

Jacobs & Jaques (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทาง ที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและอำนาจไว้ซึ่ง โครงสร้างของความ คาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

Katz & Kahn (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการใช้อิทธิพล เพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่า กลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำองค์การ

Hollander (1978, pp. 1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของ บุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมาย ที่ผู้นำมีก็ตาม แม้กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของ กระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนั้นมีส่วนสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจาก การตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีความหมายเกิดขึ้นทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มีได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดย ผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้ เช่นกัน

Richards & Engle (1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่น มองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

Yukl (1994, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผล ต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการ กระตุ้น พฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและ กระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Maxwell (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะ ชักจูงบุคคลอื่นทั้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่แวดล้อม

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต (2546, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตฺโต (2546 , หน้า 8) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ ว่าเป็น ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานกันและนำพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติที่ดีงาม ปัญญาความดีงาม ความรู้ ความสามารถที่ดีงาม ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธมฺมจิตฺโต (2549, หน้า 26) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามต้องการ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจพร้อมใจในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการที่จะทำงานนั้นและเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 32) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกในรูปของกระบวนการในความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งจะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือสถานการณ์ทั้งหมด

พระศรีปริยัติโมลี สมชัย กุศลจิตฺโต (2557, หน้า 49) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความมีคุณธรรม มีคุณสมบัติในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการรวมเอากายเอาใจของมวลชน หรือประสานร้อยรวมนคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบ แล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ดีงามพร้อมทั้งเป็นผู้เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น พูดให้สั้นๆ ว่า ภาวะผู้นำคือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคมและมนุษยชาติ เช่น ความมีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความบากบั่นเอาจริง เสียสละสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนามรวมทั้งสามารถในการประสานงาน การชี้แจง แนะนำ ชักชวนให้บุคคล หรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปให้เห็นร่วมกันเห็นไปในแนวเดียวกัน จนรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน มีใจเดียว มุ่งมั่นทุ่มเทดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป้าหมายที่ดีงามร่วมกัน คนมีคุณธรรมอย่างนี้เราเรียกว่า ผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ

ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์และคณะ(2557, หน้า 78) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำ คือ ผู้นำเป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษ แสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่ง ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

วิฑูล แจ่มกลิ้ง (2557, หน้า 50) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ด้านภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะเด่นของผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่เหมาะสม สามารถปกครองบังคับบัญชาจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม คำสั่ง ตามความต้องการของผู้นำได้ สามารถตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม ตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดจบขององค์กร และการใช้ชีวิตองค์กรด้วยภาวะผู้นำในทางดีด้วยกระบวนการดึงภาวะแห่งการเป็นผู้นำที่มองเห็นในความสำเร็จของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น

สมัย จิตต์หมวด (2557, หน้า 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือบันทาลใจให้ผู้นับ หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือบันทาลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้นับหรือกลุ่มด้วย

สุพานี สฤณวณิช (2557, หน้า 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้นับหรือผู้นำผู้นับไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

กวี วงศ์พุม, (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายหรือภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนเอง

ฐิริธัญญา พรหมศรี (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมี ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

กิติ ตยัคคานนท์ (2560, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการ บังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และ ให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ต้องการ

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ชนาพร พิทยาบุรณ์ (2561) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำที่มีกระบวนการ เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมของบุคคลที่เป็น ผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล เหนือผู้ตาม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งให้สำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่ การบีบบังคับ กดขี่ แต่เป็นการใช้บารมีพูดชักจูง ใจ สร้างแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับอารมณ์ ความรู้สึก ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความ ตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริประภา อัคราภิชาติ (2565) ภาวะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการ จูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาบุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ปรัชญา บุตรสะอาด (2566 ,หน้า 9) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะในการสร้างอิทธิพล หรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำกับผู้ ตามอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการโน้มน้าวจิตใจ ปฏิบัติตามผู้นำ มีความรู้สึกร่วมกันโดยไม่ต้องสั่งการ จนเกิดบรรยากาศที่ดี ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งาน บรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งมาเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็น ความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

พระชาญณรงค์ ประเสริฐศรี (2566) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะในการโน้มน้าว การจูงใจ และ การให้กำลังใจ เพื่อให้บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และเพื่อให้บรรลุผล สำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร และความสามารถของบุคคลในการนำพา ผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ ที่ดีสามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตาม ไปสู่เป้าหมายร่วมกับผู้นำ คนเดียวไม่สามารถทำได้ ผู้นำองค์กรคือคนที่สามารถบริหารและ ชี้นำคนในองค์กรได้ สามารถ

ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผนระยะยาวให้กับองค์กรได้ (พระชาณนรงค์ จุนเจือวงศ์, 2566)

ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลของตนเพื่อกระตุ้น ชี้นำ และผลักดันผู้อื่นให้มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงานตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นศิลป์ในการสร้างอิทธิพลและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจึงเป็นความสามารถของบุคคลหรือของตำแหน่งในการโน้มน้าวจิตใจและปฏิบัติตามผู้นำด้วยความเต็มใจ โดยมีการแสดงอิทธิพลของผู้นำในการกระตุ้นและโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการ โดยใช้เครื่องมือพูดชักจูง ใจ สร้างแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งงาม

2.1.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

Lussier, R.N. and Achua, Christopher. F. (2001 P.16) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) คือ การอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจ พฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันกระบวนการทัศน์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ดังนั้น การแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการ จึงแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ ดังนี้ (Lussier and Achua 2001, P.16 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 25)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งในแต่ละกระบวนทัศน์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นมาในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่า ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษาบางงานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1900-1940 ได้แสดงให้เห็นว่า ลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทัศนะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมลพรหม เพชรสมบัติ 2555, หน้า 24 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 26)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ประมาณปี ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล หรืออีกอย่างหนึ่งคือ มุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua. 2001, P.16 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 30)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ หรือหมายความว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเน้นที่ความสำคัญขององค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น (Lussier and Achua. 2001, หน้า 17 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 33)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทั้งทฤษฎี

คุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามได้ อธิบายไว้ว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงเต็มใจทำงานอย่างหนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือประสิทธิภาพ ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้วิเคราะห์พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้นว่าทำไม พฤติกรรมอย่าง เดียวกันของผู้นำอาจมีผลแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนการทัศนนี้ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua. 2001, หน้า 375-393 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 35)

สุพจน์ ประไพเพชร (2566, หน้า 59) การพัฒนาการของภาวะในศตวรรษที่ผ่านมา เป็นการพัฒนาที่ยังไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจนในระหว่างนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการให้คำนิยามภาวะผู้นำก็ปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์และยังไม่มีที่แน่นอนเนื่องจากการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์ และเป็นเรื่องของจิตพิสัย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นหีบห่อของการของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำที่ เลือกใช้มีความเหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำดังกล่าวเหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของ Polleys (2002 อ้างถึงใน สุพจน์ ประไพเพชร 2566, หน้า 59-73) จะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (trait) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) จะเห็นว่าในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษการศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกลักษณะ (characteristics or traits) ซึ่งนักวิจัยต่างๆ เชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบทอดกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ แต่หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวางผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามีรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรม

ระยะที่ 2 หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร โดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) เช่น ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) (McGregor, 1960, cited in Polleys, 2002) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งระยะหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มีหลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีมซึ่ง McGregor (1960 cited in Bobic and Davis, 2003) เสนอว่าจากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุม (control) จัดการ (management) นำ (lead) และสร้างแรงจูงใจ (persuasion) ผู้อื่นได้หลายวิธีโดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (the traditional view of direction and control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะโง่ และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน จึงต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ในมุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการแต่ความมั่นคง (Jewell, 2006) ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์ (Bobic and Davis, 2003) ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารภายใต้สมมติฐานที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญทั้งระดับบุคคลและเป้าหมายขององค์การ (the integration of individual and organization goal) ทฤษฎีนี้จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบขยันไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนา

ตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีนี้ในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Bobic and Davis, 2003) ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ได้ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคลและการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมาภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย ในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูงโดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น จึงมีแนวคิดว่างค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหาร จึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) คนในองค์การต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์การต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3) คนในองค์การต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

ระยะที่ 3 เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของ สภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในทัศนะของ Northouse (2017) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลายร้อยปีแล้วโดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่นั้นหนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะ

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหารการพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนศาสตร์ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะ (trait approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร(military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ

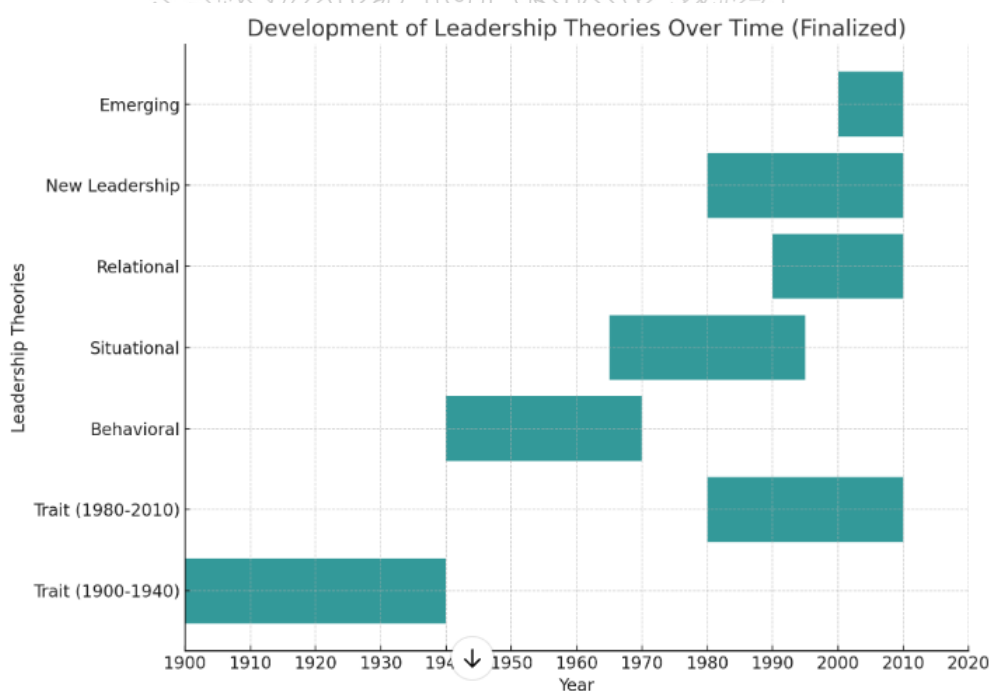
2. แนวคิดพฤติกรรม (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 ถึงทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (relationship behaviors)

3. แนวคิดสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard and Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

4. แนวคิดความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์กร

6. แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (learning leadership) อย่างไรก็ตาม ได้มีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มี การติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล (digital leadership)



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 2.1 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อมๆ กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาการพัฒนาภาวะผู้นำยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนในวงการวิชาการ และคำนิยามภาวะผู้นำยังไม่แน่นอน เนื่องจากเป็นเรื่องของสังคมศาสตร์และจิตวิทยา ดังนั้น ผู้นำควรเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี โดยจะต้องศึกษาและตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละทฤษฎี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วงระยะ ซึ่งสอดคล้องกับ Polleys (2002 อ้างถึงใน สุพจน์ ประไพเพชร 2566, หน้า 59-73) และในแต่ละช่วงเวลาจะมีทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างหลักใหญ่ ๆ ออกไป ทั้งหมด 4 กระบวนทัศน์ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ซึ่งสอดคล้องกับ Lussier and Achua (Lussier and Achua. 2001, หน้า 375-393 อ้างถึงใน เตือนใจ สุนกุล 2562, หน้า 35)

2.2. แนวคิดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2.1. ความหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

Unicef ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือการมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่สามารถถ่ายโอนข้ามบริบท เช่น การปรับตัว การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และความร่วมมือ เพื่อเตรียมเยาวชนให้พร้อมสำหรับสังคมในอนาคต (Unicef, 2019)

National Research Council ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ความสามารถของบุคคลในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) (National Research Council, 2012)

Partnership for 21st Century Learning (P21) ได้พัฒนา "กรอบการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" ซึ่งเน้นการผสมผสานระหว่างความรู้ด้านวิชาการและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (4Cs): การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking), การ

สื่อสาร (Communication), การทำงานร่วมกัน (Collaboration), และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทักษะด้านข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ (Partnership for 21st Century Learning, 2009)

Brookings Institution ได้กล่าวไว้ว่า "ทักษะในศตวรรษที่ 21" เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วโลกเพื่อเสริมสร้างวิธีการคิด การเรียนรู้ การทำงาน และการใช้ชีวิตในโลก โดยรวมถึง การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การตระหนักรู้ในกระบวนการคิด การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการเป็นพลเมืองโลก (Brookings Institution, 2017)

Education Week ได้กล่าวไว้ว่า "การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" คือแนวทางการสอนที่ผสมผสานเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะ โดยเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์ (Rich, 2010)

Harvard Graduate School of Education Fernando Reimers จาก Harvard Graduate School of Education ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการเป็นพลเมืองโลกที่มีความรับผิดชอบ โดยการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการมีส่วนร่วมในสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Reimers, 2014)

Yuval Noah Harari นักประวัติศาสตร์และนักคิดชื่อดัง ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Harari , 2018)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างองค์ความรู้กับทักษะที่จำเป็นในอนาคต เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การตระหนักรู้ในตนเอง การปรับตัว และความเป็นพลเมืองโลก โดยเน้นการเรียนรู้แบบถ่ายโอนข้ามบริบท (transferable skills) และการเตรียมความพร้อมสำหรับการมีส่วนร่วมในสังคมและเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่

2.2.2. แนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ ได้กล่าวไว้ว่า ทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพด้วยกระบวนการ เรียนรู้ โดยการถ่ายทอดความรู้การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคล ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยเฉพาะในยุศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะแห่งอนาคตใหม่ที่ต้องพัฒนาผู้เรียนที่ให้เป็นเยาวชนยุคใหม่ในยุคดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ควร ด าเนินการดังนี้ 1) รัฐบาลกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อทักษะการด ารงชีวิตในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนา หลักสูตร 3) พัฒนาคุณภาพครู 4) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ และทักษะที่จะประสบความสำเร็จในการท างานและ การด ารงชีวิต 5) พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) วารสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือในการจัด การศึกษา เพื่อทักษะสำหรับการด ารงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์, 2560)

ผศ.ดร.อดิพร เกิดเรือง ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล เป็นแนวคิด กลวิธีและแนวทางการจัดการเรียนรู้ เพื่อหาทางออกให้แก่การพัฒนาระบบการศึกษาของไทยให้มีความตระหนักรู้ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมและ ครอบครัวยุคต่อไปที่กำลังมาถึงพร้อมเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาประเทศตามนโยบายของ รัฐบาลเกี่ยวกับเศรษฐกิจยุคดิจิทัล ที่กำลังเป็นนโยบายหลักในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีใน อนาคต การเสนอแนวทางพัฒนาองค์ความรู้หรือชุดโปรแกรมทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนนั้น ควรมุ่งเน้นเกี่ยวกับ การรู้หนังสือ (Literacy) เป็นสำคัญ ดังเช่น การรู้เกี่ยวกับ การคิดคำนวณ ความเป็นเหตุเป็นผล กระบวนการแก้ปัญหา การ รู้เกี่ยวกับ วิทยาศาสตร์สารสนเทศ และเทคโนโลยีเศรษฐศาสตร์ความรู้เสมือนจริง และความตระหนักต่อตนเองและสังคม โลก ขณะเดียวกัน ควรเน้นการพัฒนาในเรื่องการคิดสร้างสรรค์การปรับตัว การจัดการ ปัญหาที่ซับซ้อน การควบคุมตนเอง การจัดการความเสี่ยง การคิดใช้เหตุผล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การท างานเป็นทีม การสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม หากเยาวชนมีความรู้เจตคติและทักษะเหล่านี้แล้ว จะสามารถนำ ไปสู่ผลิตผล ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนในการเพิ่มศักยภาพ โดยเฉพาะความสามารถในการวางแผน การสรุป การใช้ทักษะ ควบคุมเครื่องมือและ อุปกรณ์ตลอดจนการใช้กระบวนการทางปัญญาในการด า เนินชีวิตต้องประกอบด้วย ดังที่กล่าวมานี้จะนำ ไปสู่การพัฒนาการศึกษา แบบเป็นพลวัตรและแปรเปลี่ยนไปตามความผันแปร

ของสถานการณ์โลกทำให้คนไทยเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และยังเป็น การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ตระหนักต่อการเตรียมความพร้อม ในการดำรงสถานะ ของสถาบันการศึกษาและดำเนินไปควบคู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรวมถึงการตระหนักคิดเชิงปรัชญาที่เป็นฐานคติ ในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมโลกที่นับวันจะก้าวสู่ สังคมดิจิทัลทุกขณะเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป จึงควรอย่างยิ่งที่ กระทรวงศึกษาธิการ ต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางในการจัดการศึกษาใหม่ ทั้งการ ศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การอาชีวศึกษา และรวมถึงการจัดการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศที่จะก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบใน อนาคต เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับ สังคมในยุคดิจิทัล แนวทางที่สำคัญในการขับเคลื่อนดัง กล่าวคือ การนำ Digital Age Education เข้ามาเป็นแนวคิดเชิงปรัชญาในการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนามนุษย์ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ (ผศ.ดร.อดิพร เกิดเรือง, 2560)

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา กล่าวว่า ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาจทำให้คนในยุคก่อนปรับตัวได้ไม่เท่าทันกับความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาคิเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (The Partnership for 21st Century Skills) จึงได้เสนอแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งคณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ ศึกษาศาสตร์ ร่วมสมัย ราชบัณฑิตยสถานได้จัดทำคำอธิบายว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st century skills; transversal skills) หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะ และนิสัยการทำงาน ที่เชื่อว่ามี ความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอด ชีวิต ทักษะดังกล่าวนี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบ ความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Framework) โดยภาคิเพื่อทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21 (The Partnership for 21st Century Skills) ประกอบด้วย 3Rs และ 7Cs ซึ่งเป็น เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ที่ช่วยชี้นำวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนา ชีวิตของ ผู้เรียนให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จเพื่อการดำรงชีวิตในคริสต์ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2557)

Unicef กล่าวว่า “การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21” ย้ำให้เห็นว่า เรากำลังอยู่ในช่วงเวลา แห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อย ๆ และระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทยที่ผู้เขียนมีโอกาสได้รู้จัก ล้วนตระหนักว่า การศึกษาควรจะมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้

ชีวิตและสอดคล้องกับสังคมในอนาคต แม้ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยจะมีความก้าวหน้าในด้านการเข้าถึงการศึกษาในระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งมีการปฏิรูปเชิงโครงสร้างเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา แต่ประเทศไทยยังคงประสบความท้าทายอีกหลายประการ เช่น นักเรียนจำนวนมากยังไม่มีทักษะพื้นฐานที่ควรจะมี ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและในระดับระหว่างประเทศ หรืออัตราส่วนของเด็กที่ไม่ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ยังคงค่อนข้างสูง จึงทำให้เยาวชนจำนวนมากขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในโลกแห่งความเป็นจริง การปรับปรุงระบบการศึกษาและการพัฒนาทักษะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ไทยบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งจะช่วยเพิ่มศักยภาพ โอกาส และความเท่าเทียมทางเศรษฐกิจภายในประเทศ และด้วยแนวโน้มการเป็นสังคมผู้สูงอายุและสัดส่วนของประชากรในวัยทำงานที่ลดลงเรื่อย ๆ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะคือปัจจัยสำคัญของความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต ดังนั้น คุณภาพของระบบการศึกษา ตลอดจนสมรรถนะและทักษะของผู้สำเร็จการศึกษา จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะตอบโจทย์ดังกล่าว แม้ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาและการพัฒนารวมทั้งการปฏิรูประบบการศึกษาที่กำลังเกิดขึ้นในไทยจะมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อปัญหาข้างต้น แต่ความท้าทายของไทยคือจะทำอย่างไรจึงจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในชั้นเรียนทั่วประเทศ และเราจะเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอนให้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของผู้เรียนได้อย่างไร ในขณะที่ทักษะพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การคำนวณและการอ่านเขียนยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการเรียนรู้ในอนาคต นักเรียนต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ด้วย เพื่อให้พวกเขาเติบโตได้ในยุคแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ทักษะที่สำคัญดังกล่าวที่เราควรหันมาให้ความสำคัญ เช่น การปรับตัว การคิดเป็นระบบ การสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการทำงานร่วมกับคนอื่น ซึ่งเป็นทักษะที่นำไปใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างตามแนวโน้มปัจจุบันที่คนรุ่นใหม่จะเปลี่ยนงานข้ามสาขาวิชาชีพที่หลากหลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการนำทักษะที่มีไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาเป็นอีกเรื่องที่สำคัญ เพราะหลักสูตรการศึกษาคือกรอบที่กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนทั่วประเทศ ดังนั้น กระบวนการปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาจึงควรจะนำไปสู่การปลูกฝังความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และค่านิยมต่าง ๆ ที่เยาวชนจำเป็นต้องมี เพื่อให้พวกเขาเติบโตได้ ไม่ใช่แค่ในโลกปัจจุบัน แต่รวมถึงอนาคต กระบวนการดังกล่าวควรจะอยู่บนพื้นฐานของผลการศึกษาวิจัย และการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะจากทั่วโลก รวมทั้งต้องตอบสนองต่อความคาดหวังและเป้าหมายในการพัฒนาของประเทศ มันควรเป็นกระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วม ตอบสนองความต้องการของเยาวชน และสามารถพัฒนาทักษะที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นได้ โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ทั้งนี้ ภาคเอกชนควรมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ด้วย เพื่อให้การปฏิรูปหลักสูตรศึกษานำไปสู่การพัฒนาทักษะที่เป็นที่ต้องการของนายจ้างได้อย่างแท้จริง ความพร้อมของระบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและความเชื่อมั่นของครูที่จะปฏิบัติตาม

แนวทางใหม่เป็นอีกเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จในการนำหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนไปปฏิบัติ ดังนั้น เราจึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิรูปหลักสูตรตั้งแต่ต้น เพื่อให้พวกเขาพร้อมที่จะเดินตามในขั้นตอนการปฏิบัติ นอกจากนั้น ครูควรได้รับการสนับสนุนให้เข้าใจแนวทางใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน และเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ใหม่ ๆ ในการสร้างสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น โครงการเพื่อการเรียนรู้ การวิจัยและการวิเคราะห์ และแบบฝึกหัดเพื่อฝึกฝนการแก้ไขปัญหา กระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ควรได้รับการปฏิรูปไปพร้อมกับการปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาและวิธีการเรียนการสอน เนื่องจากระบบการสอบและประเมินผลในระดับประเทศในปัจจุบันไม่ได้ถูกออกแบบมาภายใต้กรอบแนวคิดที่ต้องการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของผู้เรียน ทั้งนี้ การประเมินผลควรจะเป็นการวัดสมรรถนะและความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ของผู้เรียน และควรเป็นส่วนหนึ่งของโครงการหรือกิจกรรมในชั้นเรียนที่เกิดขึ้นตลอดปีการศึกษา องค์การยูนิเซฟยังสนับสนุนให้การปฏิรูประบบการศึกษานำไปสู่โอกาสที่เท่าเทียมด้วย เพื่อให้เด็กนักเรียนทั่วประเทศได้รับประโยชน์ โดยรัฐบาลต้องกำหนดกรอบให้มีการส่งครูที่มีคุณภาพไปประจำโรงเรียนที่มีความต้องการมากที่สุดก่อน โดยเฉพาะโรงเรียนที่ยังขาดแคลนที่นักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่ขาดโอกาส ซึ่งยังต้องการเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการศึกษาและการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้จริง มาตรการดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์กับเฉพาะโรงเรียนที่มีความพร้อม โดยทั้งให้โรงเรียนและนักเรียนที่ยังขาดแคลนไว้ข้างหลัง โดยที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ (Unicef, 2019)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสาร และเศรษฐกิจโลก แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับตัวและการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นรัฐในการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมทักษะชีวิต การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย การพัฒนาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการส่งเสริมสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลายและเน้นการปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและสังคมได้อย่างแท้จริง

2.3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21

2.3.1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศทั้งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 และแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารการศึกษาในโลกศตวรรษที่ 21 ให้สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

1. Overlap International ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างคือสไตล์การนำที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ (integrity) ความเข้าใจผู้อื่น (empathy) และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างจะทำหน้าที่เป็นต้นแบบ แสดงพฤติกรรมและค่านิยมที่ต้องการให้ทีมงานปฏิบัติตาม โดยมุ่งเน้นไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ แต่ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการและบุคคลที่ร่วมงานด้วย (Overlap International, (n.d.))

2. John Mattone ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำ ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างจะแสดงคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำที่ยังขาดความตระหนักรู้ในตนเอง โดยพวกเขาจะเข้าใจถึงพลังของการเป็นต้นแบบ และแสดงพฤติกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจผ่านการกระทำของตนเอง (Mattone, (n.d.))

3. Kouzes and Posner (2023) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีที่เขียนไว้ในหนังสือ The leadership challenge(1987) และปรับปรุงให้เข้ากับยุคปัจจุบันในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (7th ed.), 2023 มิได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง” (Exemplary Leadership) ไว้อย่างชัดเจนในลักษณะของนิยามเฉพาะ แต่ได้อธิบายแนวคิดนี้ผ่านชุดพฤติกรรมที่เรียกว่า “The Five Practices of Exemplary Leadership” ได้แก่ จำลองวิธีการ (Model the Way), การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision), การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process), การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงศักยภาพ (Enable Others to Act) และการให้กำลังใจ (Encourage the Heart) โดยทั้งหมดนี้ถือเป็นแนวทางในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างได้อย่างเหมาะสม (Kouzes & Posner, The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (7th ed.), 2023)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนเชิงรุกให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดขึ้น นำสู่การจัดทำแผนนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีแนวปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

2.3.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

ผู้นำเหนือผู้นำ The Leadership Challenge หนังสือที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างซึ่งแปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์(2542) กล่าวไว้ว่าทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานข้อพึงปฏิบัติของความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างซึ่งเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน โดยผู้นำมีข้อพึงปฏิบัติ 5 ด้าน คือ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม 3) ปลอ่ยกให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งสมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ ได้แปลไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge ผู้นำเหนือผู้นำ ในเรื่องของ Exemplary Leadership theory ดังนี้

การท้าทายกระบวนการ (**Challenge the Process**) ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิก สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อองค์กร และเต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มเองแต่เพียงผู้เดียว โดยการท้าทายกระบวนการนั้นอาจมาจากผู้ร่วมงาน หรือ ผู้รับบริการ ผู้นำมีหน้าที่ยอมรับความคิดดีๆ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีการท้าทายระบบเพื่อให้ได้รับแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนการบริการรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ท้าทายกระบวนการจะปฏิบัติ ดังนี้

1. ค้นหาโอกาสที่ท้าทายเพื่อเปลี่ยนแปลง เติบโต สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำด้วยความตั้งใจพร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ปฏิบัติต่องานทุกชิ้นเหมือนกับการผจญภัยอย่างหนึ่ง ตั้งข้อสงสัยในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิม ค้นหาจุดบกพร่องและแก้ไข จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการดำเนินงาน รวบรวมความคิดและรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใช้บริการและบุคคลภายนอกเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มอบโอกาสให้ผู้ร่วมงานจัดการกับสิ่งท้าทายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร จัดสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจต่อการดำเนินงาน ทุกประเภทให้กับพนักงาน เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองโดยการเข้าร่วมการอบรมและสัมมนา (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 83-94)

2. ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยสร้างการทดลองเล็ก ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในผลลัพธ์ ของความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจต่อพนักงานว่าจะมีความปลอดภัยในการทดลอง ขจัดความคิดแบบเดิม ๆ เพื่อเริ่มต้นปฏิบัติตามแนวความคิดแบบใหม่ ประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ เป็นการกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น เมื่อมี

ความล้มเหลวต้องมีการตรวจสอบและเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น สนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปได้ พร้อมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ขยายโอกาสเพิ่มทางเลือกโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเพิ่มโอกาสไม่สนใจตำแหน่งและฐานะที่เป็นทางการโดยการอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้าดังนั้นผู้ร่วมงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 123-138)

การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision) ผู้นำมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้า และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการทำความเข้าใจ สนับสนุน ค้ำประกันกับผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร โดยผู้นำมีการปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ในการยกระดับอนาคตให้ดีขึ้น คำนึงอดีตแล้วกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต สร้างจินตนาการถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น สร้างคำขวัญ สั้นๆ ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานจดจำได้ง่ายและปฏิบัติตามสัญญาตามการทดสอบสมมติฐานเพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นไปได้ กำหนดคุณค่าของสมมติฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ชักจูงเพื่อให้แน่ใจในภาพลักษณ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคต (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 172-180) 2)

2. ชักนำลูกน้องให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การดึงดูดใจด้วยค่านิยมผลประโยชน์ ความหวังและความฝัน โดยกำหนดผู้ที่ต้องการชักนำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ค้นหาสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วมหรือเป้าหมายเดียวกัน พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงการพูดอย่างสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความจริงใจ สร้างอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้ฟังสามารถสัมผัสได้ทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้และตั้งใจรับฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 219-231)

ปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Enable Others to Act) หมายความว่า ผู้นำตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย องค์กรจำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้นำต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้

1. สนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์เน้นที่ผลได้แทนที่จะเป็นผลเสีย สร้างสถานการณ์ทางเลือกที่ผู้นำเป็นผู้ควบคุมและสถานการณ์นั้นอาจสนองตอบต่อความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง ทบทวน และตรวจสอบการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน(สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 266-280)

2. มีการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญ และการให้ความสนับสนุนสิ่งที่เป็นรูปธรรม โดยที่ผู้นำพูดถึงความสนใจ ครอบครอง หรือ

เอกลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวตนของผู้นำเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม เพิ่มอำนาจให้ลูกน้องและมอบหมายงานให้ลูกน้องอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงผลงานและมีการประเมินผลงานสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้กับองค์กร สร้างพนักงานดีเด่น(สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 312-320)

จำลองวิธีการ(Model the Way) สิ่งที่คุณำต้องทำคือการมีหลักนำทางที่ชัดเจน มีความเชื่อในบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่คุณำปฏิบัติมี ดังนี้

1. สร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมทำความรู้จักตนเอง กำหนดแนวทางในการทำงาน มีความเชื่อในการเป็นผู้นำของตนเอง มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงและมาตรฐานที่วางไว้แลกเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นแนวทางแก้ไขให้สามารถทำตามแนวทางที่วางไว้ แสดงละครเพื่อจูงใจเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับอุทาหรณ์สั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณงามความดีที่สำคัญๆ ว่าจะต้องมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือค่านิยมร่วม (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 358-373)

2. บรรลุความสำเร็จที่ละน้อย โดยการสร้างชัยชนะเล็กๆ เลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนเพื่อนำพาลูกน้องไปสู่ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อบรรลุความสำเร็จ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจ มีส่วนรวมในการวางแผนปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงานโดยจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้กับพนักงาน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 403-415)

บำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าตนเองสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่สร้างให้กำลังใจและยอมรับถึงความสำเร็จของลูกน้องมีการให้รางวัล การติดป้ายประกาศ จัดงานฉลอง สร้างกำลังใจให้กับตนเองและผู้อื่น ผู้นำที่บำรุงขวัญและกำลังใจมีการปฏิบัติ ดังนี้

1. ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกน้องแต่ละคนในความสำเร็จทุกโครงการผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับ ทำให้การยอมรับเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน มีการออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเป็นการเฉพาะ ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยการเสริมความคาดหวังของผู้นำในการปฏิบัติงานของลูกน้อง ให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ที่ทำงานดี มีการมอบรางวัลและให้สิ่งตอบแทน (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 446-458)

2. ฉลองความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดเวลาการเลี้ยงฉลองในโอกาสที่การปฏิบัติในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในงานเลี้ยงฉลอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุข สนุกให้กับงานนั้นๆ (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, 2542, หน้า 479-490)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง Kouzes and Posner(2023) เพื่อให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน ในหนังสือ "The Leadership Challenge" ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 7 (ปี 2023) โดย James M. Kouzes และ Barry Z. Posner ได้กล่าวถึง "5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง" (The Five Practices of Exemplary Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการนำองค์กรหรือทีมงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Kouzes & Posner, The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (7th ed.), 2023)

1. เป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะกำหนดและชี้แจงค่านิยมหลักของตนเองและองค์กรอย่างชัดเจน พวกเขาจะดำเนินการตามค่านิยมเหล่านั้นในทุกสถานการณ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน การปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ประกาศไว้ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้อื่น

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)

ผู้นำที่ดีจะมีความสามารถในการมองเห็นและจินตนาการถึงอนาคตที่ดีกว่า พวกเขาจะสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้กับทีมงานด้วยความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น เพื่อให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ แต่จะมองหาวิธีการใหม่ ๆ และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร พวกเขาพร้อมที่จะรับความเสี่ยงที่คำนวณได้และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จในอนาคต

4. เสริมสร้างพลังให้ผู้อื่น (Enable Others to Act)

ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจ พวกเขาจะให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นใจ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมช่วยให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ให้กำลังใจและยกย่องความสำเร็จ (Encourage the Heart)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะรับรู้และยกย่องความสำเร็จและความพยายามของทีมงาน พวกเขาจะให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและพยายามต่อไป การเฉลิมฉลองความสำเร็จและการแสดงความขอบคุณช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันในทีม

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการแสดงพฤติกรรมเชิงรุกที่สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดผลกระทบขึ้นในองค์กรและสังคมโดยรวม ซึ่งส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การบริหารดังกล่าวนำไปสู่การจัดทำแผนนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน และกำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางพัฒนาที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนสามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร อันนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2.3.3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21

1. Kouzes and Posner (1987) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง โดยสรุปองค์ประกอบมี ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้วิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

2. มาเรียม ตระกูลชัยศรี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลในส่วนกลาง สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)

- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การชี้แนะแนวทางการทำงาน (Guidance on working guidelines)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

3. นางสาวเสารส ประเทงชัยศรี (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน เขต 13 โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

4. กานต์วี ถาวรพันธุ์(2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

5. Steve Sider (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Educational Leadership in Haiti: A Case Study of Innovative and Exemplary Leadership in a Fragile State โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)

4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)

5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

6. Wajeeha Ghias (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Does Courageous Followership contribute to Exemplary Leadership Practices: Evidence from Pakistan โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)

2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)

3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)

4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)

5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

7. รัฐวิญญ์ อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของกรมสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)

2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)

3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)

4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)

5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

8. Dereje Negesa Hordofa (2019) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Assessment of Exemplary Leadership Practices in Different Government Offices in Nekemte Town, Oromia Regional State, Ethiopia โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)

2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)

3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)

4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)

5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

9. Maina, Rosemary Ngendo (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง An Evaluation of exemplary leadership practices and employee engagement in Kenyan insurance firms โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

10. Usnul Umi Miftahurrohman (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Exemplary Leadership practices in early childhood education in preparing the golden generations for Indonesia โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process)
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a Shared Vision)
- 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)
- 4) การจำลองวิธีการ (Model the Way)
- 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

นักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้แนวความคิดของการเป็นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างไว้ ซึ่งทุกงานวิจัย วารสาร หรือบทความด้านการศึกษากลับล้นแล้วแต่อ้างอิงมาจากทฤษฎีของ Kouzes and Posner ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำออกมาในรูปแบบตารางสังเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานใน ศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	Kouzes and Posner (1987)	มาเรียม ตระกูลชัยศิริ (2550)	นางสาวเสาวรส ประเทืองชัยศิริ (2552)	กานต์วี ถาวรพันธุ์ (2556)	Steve Sider (2014)	Wajeeha Ghias (2018)	รัฐวิทย์ อัครพิมพ์พรา (2562)	Dereje Negesa Hordofa (2020)	Maina, Rosemary Ngendo (2021)	Usnul Umi Miftahurrohman	ความถี่	ตัวแปรที่ศึกษา
1.การทำทนายกระบวนกร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	✓
2.สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
3.การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	✓
4.การจำลองวิธีการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
5.การบำรุงขวัญและกำลังใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	✓
6.การชี้แนะแนวทางการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓
รวม	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		

จากการวิจัยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากงานวิจัยต่าง ๆ ในหลากหลายประเทศพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างยังมีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาค้นข้าน้อย ทำให้วิจัยทุกเกือบฉบับที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมามีการใช้องค์ประกอบและให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันตามทฤษฎีของ Kouzes & Posner ซึ่งประกอบด้วย

1.การทำทลายกระบวนกร

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge ผู้นำเหนือผู้นำ ว่า การทำทลายกระบวนกร หมายถึง ผู้นำมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำคือผู้ที่บุกเบิก สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อองค์กร และเต็มใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มเองแต่เพียงผู้เดียว โดยการทำทลายกระบวนกรนั้นอาจมาจากผู้ร่วมงาน หรือ ผู้รับบริการ ผู้นำมีหน้าที่ยอมรับความคิดดีๆ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีการทำทลายระบบเพื่อให้ได้รับแนวคิด กระบวนกร ตลอดจนการบริการรูปแบบใหม่ๆ และพร้อมยอมรับความเสี่ยงในความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น

Kouzes and Posner(2023) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations(7th ed.) ว่า การทำทลายกระบวนกร หมายถึง ผู้นำมีประสิทธิภาพจะไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ แต่จะมองหาวิธีการใหม่ ๆ และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร พวกเขาพร้อมที่จะรับความเสี่ยงที่คำนวณได้และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จในอนาคต

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การทำทลายกระบวนกร หมายถึง การที่มีความคิดสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมมาใช้ กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการแสวงหาแนวทางใหม่และการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้มักไม่ยึดติดกับกรอบคิดหรือวิธีการเดิม แต่พร้อมเปิดรับแนวคิดจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้รับบริการ รวมถึงกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่คำนวณได้ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้นำเหนือผู้นำ The Leadership Challenge ว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำมีแรงดลใจให้เกิดวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้า และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการทำความสนิทสนม คั่นเคยกับผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นต่อวิสัยทัศน์ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร

Kouzes and Posner(2023) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations(7th ed.) ว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการมองเห็นและจินตนาการถึงอนาคตที่ดีกว่า พวกเขา

จะสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้กับทีมงานด้วยความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น เพื่อให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง กระบวนการภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดและสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของอนาคตร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำต้องสามารถจินตภาพถึงอนาคตที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นด้วยความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และจริงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันจากผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ ผู้นำยังต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี มีปฏิสัมพันธ์ที่เปิดเผย และทำให้ผู้ตามเห็นถึงความเป็นไปได้และประโยชน์ของเป้าหมายในอนาคต อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีทิศทางร่วมกัน

3. การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (Enable Others to Act)

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้นำเหนือผู้นำ The Leadership Challenge ว่า การปล่อยผู้อื่นปฏิบัติ หมายถึง ผู้ใต้ตระหนักถึงความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของทุกฝ่าย องค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากทุกคนในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีความภาคภูมิใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร

Kouzes and Posner(2023) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations(7th ed.) ว่า การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้นำที่สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจ พวกเขาจะให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความมั่นใจ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมช่วยให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การปล่อยผู้อื่นปฏิบัติ หมายถึง การทำงานร่วมกันและการมอบอำนาจ แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำจะมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมความมั่นใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ การปล่อยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติยังช่วยสร้าง

ความรู้สึกมีคุณค่า ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.การจำลองวิธีการ

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้นำเหนือผู้นำ The Leadership Challenge ว่า การจำลองวิธีการ หมายถึง สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือการมีหลักแนวทางที่ชัดเจน มีความเชื่อในบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนให้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ

Kouzes and Posner(2023) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations(7th ed.) ว่า การจำลองวิธีการ หมายถึง การที่ผู้นำมีประสิทธิภาพจะกำหนดและชี้แจงค่านิยมหลักของตนเองและองค์กรอย่างชัดเจน พวกเขาจะดำเนินการตามค่านิยมเหล่านั้นในทุกสถานการณ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน การปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ประกาศไว้ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้อื่น

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจำลองวิธีการ หมายถึง ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัล การแสดงออกถึงภาวะผู้นำผ่านการประพฤติปฏิบัติที่ยึดโยงกับค่านิยมหลักของตนเองและขององค์กรอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะกำหนดจุดยืนที่ชัดเจน มีหลักการเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และยึดมั่นในความเชื่อที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการทำงานและพฤติกรรมส่วนบุคคล การกระทำที่สอดคล้องกับหลักการที่ประกาศไว้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร

5. การบำรุงขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542) กล่าวไว้ในหนังสือ ผู้นำเหนือผู้นำ The Leadership Challenge ว่า การบำรุงขวัญและกำลังใจ หมายถึง ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าตนเองสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่สร้างให้กำลังใจและยอมรับถึงความสำเร็จของลูกน้องมีการให้รางวัล การติดป้ายประกาศ จัดงานฉลอง สร้างกำลังใจให้กับตนเองและผู้อื่น

Kouzes and Posner(2023) กล่าวไว้ในหนังสือ The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations(7th ed.) ว่า การผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะรับรู้และยกย่องความสำเร็จและความพยายามของทีมงาน พวกเขาจะให้กำลังใจและสร้างแรง

บันดาลใจ เพื่อให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและพยายามต่อไป การเฉลิมฉลองความสำเร็จและการแสดงความขอบคุณช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันในทีม

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบำรุงขวัญและกำลังใจ หมายถึง แนวทางการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างพลังใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงออกถึงความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค พร้อมทั้งให้การยอมรับ ชื่นชม และยกย่องในความพยายามหรือความสำเร็จของผู้ร่วมงานผ่านวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การกล่าวชื่นชม การมอบรางวัล การจัดกิจกรรมเฉลิมฉลอง หรือการแสดงความขอบคุณอย่างจริงใจ ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความผูกพัน ความร่วมมือ และแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร

2.4. แนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2.4.1. ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

จากการศึกษาค้นคว้ามีนักวิชาการทั้งหลายท่านทั้งในไทยและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบไว้ ดังนี้

Linda Holbeche (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบ บังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถ ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

Epstein M.J. (2004) ได้ทบทวนวรรณกรรมและให้คำจำกัดความขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จทางการเงินพนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูง มีผลิตผลและมีนวัตกรรม และการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง

Brokaw and Mullins (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่าเป็น องค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งสะท้อน ความสามารถจัดการ การเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง HPO ควรเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

De Waal (2005) ได้ให้ความหมายโดยสรุปไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดย การปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรอย่างยั่งยืน

เพียว์ อินทอง (2560) ได้ให้ความหมายของไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน มีความคล่องตัว มีแผนงานรองรับสภาวะการณ์ต่างๆ มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้า และบริการได้อย่างมีคุณภาพ

พรนิภา ธนาธรรมนันท์, จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และ อรรถพร โพธิสุข (2561) ได้ให้ความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงาน มีขีดความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการบริหารจัดการ บุคลากรในองค์กรปรับปรุงขีดความสามารถขององค์กรให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการนำองค์กร ด้านการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการและด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร

วิณุลาศ เจริญชัย และคณะ (2563) ได้สรุปลักษณะความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง ไว้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงไว้ ดังต่อไปนี้

1. เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี : องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาองค์การจะบรรลุผลปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการไหลลื่นข้อมูลในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Vecchio and Appelbaum, 1995 : 42)

2. เป็นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดี : องค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและเกิดผลดีแก่องค์การแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์การมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพยากรมนุษย์ ปัญญาซึ่งก็คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง บุคลากรจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรองค์กรสมรรถนะสูง ต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้าง

ทีมงานที่สำคัญนโยบายทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสนองงานการประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, p.26-27)เป็นองค์การที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่นสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงและสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี (Buytendijk. 2006,P.1)

3. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม: องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการ บังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ(Holbeche. 2004, p.36)

4. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง : องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน (Blanchard, 2006 : 4) องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างดีมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานเพื่อจะสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูงดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง (นิสสารักษ์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 43)

5. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง: องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า (พสุ เดชะรินทร์, 2549, หน้า 3)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวและการปรับปรุงขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาและประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูง มีผลิตผลและมีนวัตกรรม และการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยมีประสิทธิภาพ และสร้างคนในองค์กรให้รักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน

2.4.2. ทฤษฎีขององค์กรสมรรถนะสูง

ภาคภูมิ อุทชะเมธ (2563) กล่าวไว้ว่า แนวคิดขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต้องแสวงหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดนี้เกิดขึ้นทั้งในภาครัฐและ ภาคเอกชน ในปี ค.ศ. 1990 ได้มีการจัดตั้งรางวัลที่ เรียกว่า The President's Quality Award Program ขึ้นเพื่อรับรองการปรับปรุงคุณภาพใหม่ในหน่วยงานภาครัฐของอเมริกา รางวัลนี้เทียบได้กับ Malcolm Baldrige Award โดยในปี ค.ศ. 1993 ได้มีการออกพระราชบัญญัติชื่อว่า The Government performance and Result Acts (GPRA) ที่ระบุให้รัฐบาลของมลรัฐต่างๆ ทำแผนกลยุทธ์สร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพประสิทธิผล และจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมทั้งให้รายงานผลความก้าวหน้าของโครงการต่อสภาสูง นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้องค์การของรัฐต้องทำการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการ และได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลองค์กรโดยเพิ่มความหลากหลายในแง่ของ การวัดผลเพิ่มขึ้น เช่น มิติด้านความพึงพอใจของพนักงาน ของลูกค้าหรือของประชาชน เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้องค์การภาครัฐต้องพิจารณาเพิ่มตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร เช่น มุมมองลูกค้า และมุมมองของพนักงาน (ภาคภูมิ อุทชะเมธ 2563, หน้า 42)

Marco Schreurs and Alex Meingast (2015, p.8) ได้เขียนไว้ใน A High Performance Organization... What Is It? โดยให้ปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ทั้งหมด 5 ประการ และ 35 แ่งมุมที่ องค์กรสามารถนำไปปรับปรุง ได้แก่ (Schreurs และ Meingast, 2015)

1. การบริหารจัดการคุณภาพ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพสูงองค์กรแสดงความซื่อสัตย์สุจริต ฝึกสอนพนักงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สวธิตวิธีการต่างๆสามารถทำได้เองดีขึ้นอย่างรวดเร็วการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวและกระทำการอย่างยุติธรรมและเด็ดขาดมุ่งสู่พนักงานที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานอย่างสม่ำเสมอลักษณะ 12 ประการ ได้แก่(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.14)

1.1. เชื้อมั่น ทุกคนในองค์กรของเรามีความไว้วางใจในระดับสูง ในความจริงใจและความแข็งแกร่งของผู้จัดการของตน ทุกคนคนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อร่วมงานโดยแสดงความสนใจในตัวพวกเขาและการเข้าร่วมการสนทนา(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.16)

1.2. ความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์หมายถึงคุณซื่อสัตย์และจริงใจ คุณพูดในสิ่งที่คุณทำและทำในสิ่งที่คุณพูด คุณดูแลสิ่งที่คุณทำและทำงานด้วยความสุจริตใจ ความซื่อสัตย์เช่นเดียวกับความไว้วางใจเป็นคุณลักษณะที่ยั่งยืน แต่ก็ไม่สามารถปรับปรุงได้(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.18)

1.3. ต้นแบบที่แข็งแกร่ง ผู้จัดการคือบุคคลที่ผู้อื่นยกย่อง เขา/เธอเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในองค์กร คุณต้องการผู้จัดการที่พูดในสิ่งที่เขา/เธอทำ และทำในสิ่งที่เขา/เธอพูด นั่นคือเหตุผลที่ผู้จัดการจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในรูปแบบความเป็นผู้นำของตนและไม่ใช่แค่ 365 วันต่อปี แต่ตลอดไป(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.22)

1.4. ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการของเรามีความเด็ดขาด พวกเขาใช้เวลาเพียงพอในการตัดสินใจอย่างมีข้อมูลโดยการสร้างสมดุลระหว่างการคิดและการทำ พวกเขาดำเนินการทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาและสามารถดำเนินการนอกเส้นทางที่ถูกโจมตีได้ นอกจากนี้ Marco Schreurs and Alex Meingast ยังได้เขียนไว้ว่า "แนวทางแก้ไขกำลังถูกค้นหาน้อยลงเรื่อย ๆ ในนโยบายและขั้นตอนใหม่ ๆ และทำให้เกิดปัญหาขึ้นสำหรับการอธิบายและการเจรจามากขึ้นเรื่อย ๆ ตอนนี้เรามองหาวิธีแก้ปัญหาในลักษณะการทำงานที่ต้องกรเราดูว่าเราสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อพัฒนาตนเอง เมื่อระบบราชการลดลงความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้น! จากลูกค้าของเรา ชุมชนเรายังได้รับข้อบ่งชี้จำนวนมากขึ้นว่า เรากำลังทำการตัดสินใจที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้วจะไม่นำไปสู่การทำงานพิเศษ" (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, pp.24-25)

1.5. การดำเนินการอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานดำเนินการ พวกเขาติดตามความคืบหน้าและผลลัพธ์ของการกระทำ และไตร่ตรองการตัดสินใจที่เกิดขึ้นตั้งแต่แรก เพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้จากพวกเขาได้ การจัดการเป็นศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ และนั่นคือเหตุผลว่าทำไมการดำเนินการอย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญมาก(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.26)

1.6. การฝึกสอน ผู้จัดการฝึกสอนพนักงานโดยให้การสนับสนุน โดยปกป้องพวกเขาจากการรบกวนจากภายนอก และโดยพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นพวกเขาไม่ได้บอกพนักงานถึงวิธีการบรรลุผลสำเร็จ แต่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.28)

1.7. ผลลัพธ์การวางแผนทาง ผู้จัดการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลเป็นอย่างมาก ผลประโยชน์ของทั้งองค์กร (และไม่ใช่แผนกเดียว) ขึ้นอยู่กับสิ่งนี้พวกเขาได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากพนักงานและตัวพวกเขาเองอย่างต่อเนื่อง พวกเขาไม่ชอบการเสียเวลา การสูญเสียเงินและไม่ค่อยชอบระบบราชการ (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.32)

1.8. ประสิทธิภาพ ผู้จัดการองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและจะไม่พักผ่อนจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย พวกเขาเก่งในการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างรวดเร็ว และเป็นไปในทางบวกมองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามตั้งแต่แรก และดำเนินการกับสิ่งเหล่านั้น(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.34)

1.9. ความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง ผู้จัดการในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมความกระตือรือร้น และความเคารพ พวกเขามีวิสัยทัศน์ของตนเอง แต่ยังขอความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน นอกจากนี้พวกเขางานหนักและยืนหยัดเมื่อเผชิญกับความยากลำบาก พวกเขาไม่ลังเลที่จะโทรหาพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อรับผิชอบหากการตัดสินใจไม่ได้รับการติดตาม(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.38)

1.10. ความมั่นใจ ผู้จัดการในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต้องรู้จักตัวเองและจุดอ่อนของตนเอง เป็นคนที่แท้จริง ตระหนักรู้ในตนเอง ถ่อมตน และมีวินัยในตนเอง (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.42)

1.11. ความรับผิดชอบ ใครก็ตามในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต้องการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตนเอง จึงเป็นเช่นนั้น สำคัญมากที่จะต้องทำให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.44)

1.12. ความเด็ดขาดต่อผู้ไม่มีผลงาน องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะจัดการกับพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานอย่างยั่งยืน เด็ดขาด ซึ่งทำได้โดยการประเมินผลลัพธ์ที่ได้รับแล้วตัดสินใจโดยไม่ลังเล ร่วมกับบุคคลที่มีปัญหาจะได้พยายามหาแนวทางการแก้ไข ซึ่งอาจจำเป็นต้องอยู่นอกองค์กรด้วย(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.46)

2. การเปิดกว้างและการวางแนวทาง ผู้จัดการและพนักงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงแบ่งปันการสนทนาระหว่างกัน มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องผู้จัดการเปิดให้เปลี่ยนแปลงและป้อนข้อมูลจากพนักงานของพวกเขา ทั้งผู้จัดการและพนักงานมีความอยากรู้อยากเห็นอย่าง 'ไม่แน่นอน' คนเป็นอนุญาตให้ทำผิดพลาดแต่พวกเขาก็เรียนรู้จากพวกเขา มีเพียงข้อผิดพลาดเดียวที่ไม่เคยมีทำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และนั่นคือความผิดพลาดแบบเดียวกัน(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.48)

2.1. บทสนทนา บทสนทนาเป็นถนนสองทาง บทสนทนาไม่ได้ออกแบบมาเพื่อพิสูจน์ว่าคุณถูกต้อง แต่เพื่อให้คุณรับฟังข้อโต้แย้งของผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับแลกเปลี่ยนข้อความที่มีมุมมองและรับคุณค่าจากการสนทนาโดยการตัดสินใจอย่างดีที่สุด(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.50)

2.2. การแบ่งปันความรู้ องค์กรสมรรถนะสูงมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ ได้รวบรวมองค์ความรู้และแนวคิดและแบ่งปันโดยพนักงานทุกคนที่ต้องการข้อมูลนี้ ทุกคนเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติทุกครั้งที่เป็นไปได้(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.54)

2.3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้จัดการเกี่ยวข้องกับพนักงานที่สามารถมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายในประเด็นเฉพาะได้พนักงานเหล่านี้ควรตระหนักว่าพวกเขาควรมีส่วนร่วมเพื่อ

ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ไม่ใช่แค่เพื่อผลประโยชน์ของแผนกของตนเองเท่านั้น พนักงานในองค์กรสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนได้ เนื่องจากพนักงานมีความเป็นจริงว่าไม่มีหลักประกันว่าทุกอย่างจะดำเนินไปในแนวทางที่พวกเขาต้องการเสมอ(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.56)

2.4. ยอมรับข้อผิดพลาด ผู้จัดการยอมรับข้อผิดพลาดโดยอนุญาตให้พนักงานรับความเสี่ยงและทดลอง ความผิดพลาดถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงไม่อนุญาตให้มีข้อผิดพลาดเฉพาะข้อเดียวเท่านั้น: ข้อผิดพลาดเดียวกัน(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.58)

2.5. พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงช่วยเหลือพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในวิธีที่ดีที่สุดทุกคนตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือกระบวนการใดๆ ถือเป็นเรื่องเชิงบวก(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.62)

2.6. วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยการปฏิบัติงานและสร้างวิธีคิดแห่งชัยชนะพวกเขามุ่งมั่นอย่างยิ่งในการบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรทำ นอกจากนี้องค์กรเหล่านี้ยังมีวินัยในการดำเนินกระบวนการทำงานและรู้วิธีรับมือกับความผิดหวัง(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.66)

3. การวางแผนทางระยะยาว ความสำเร็จระยะยาวมีความสำคัญมากกว่าเสมอ ผลประโยชน์ระยะสั้นในองค์กรสมรรถนะสูง มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและมั่นคง ความปลอดภัยไม่ได้เป็นเพียงเกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงานทางกายภาพ ทุกคนในองค์กรของคุณควร/รู้สึกปลอดภัยที่จะพูดถึงปัญหาและหารือเกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้คนทำงานให้กับองค์กรมาเป็นเวลานานและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากมายทุกอย่างมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าซัพพลายเออร์พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.68)

3.1. การวางแผนทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงถือว่าการจัดลำดับความสำคัญของผู้ถือหุ้นเป็นเพียงการจำกัดมุมมองมากเกินไป และรับประกันความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (รวมถึงลูกค้าซัพพลายเออร์ พนักงาน รัฐบาล และชุมชน)ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.70)

3.2. การวางแผนทางลูกค้า สิ่งสำคัญคือต้องทราบความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดีและเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีเยี่ยมกับลูกค้าสิ่งนี้เกิดขึ้นได้จากการติดต่อโดยตรงกับพวกเขาเพื่อขอคำติชมเป็นประจำ และทำการปรับปรุงหากจำเป็น(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.74)

3.3. อายุงานยาวนาน ผู้คนต้องการอาชีพที่ยาวนานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะพวกเขามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้งานมีความท้าทายและสร้างแรงบันดาลใจ การอยู่ในองค์กรเดียวกันเป็นเวลานานทำให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้มากมายเกี่ยวกับภาคการทำงาน ลูกค้า และองค์กรได้ ช่วยให้พนักงานนำแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.76)

3.4. การส่งเสริมจากภายใน ตำแหน่งงานว่างควรเต็มไปด้วยผู้มีความสามารถภายใน คนเหล่านี้คือผู้ที่มีความดีอันพลั่งงาน และความสามารถที่เหมาะสมในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะให้โอกาสและสถานการณ์มากมายที่ผู้คนสามารถพัฒนาคุณสมบัติของตนได้ และทำให้ชัดเจนว่าคุณสมบัติที่ต้องการเหล่านี้คืออะไร(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.78)

3.5. สถานทำงานปลอดภัย องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงคือสถานที่ทำงานที่มั่นคง ปราศจากอันตรายหรือความกลัว เนื่องจากทุกคนได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในที่ทำงาน จึงมีเพียงไม่กี่คนที่ลาออกจากองค์กร องค์กรคาดหวังว่าพนักงานจะคิดและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.80)

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยนี้มีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการต่ออายุหรือนวัตกรรม ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง พนักงานมักมีแรงจูงใจที่จะดึงสิ่งที่ดีที่สุดของตนเองเพื่อนร่วมงาน และองค์กรออกมา องค์กรยังพยายามที่จะทำทุกอย่างอย่างชาญฉลาดและดีกว่าองค์กรที่เทียบเคียงได้ นั่นอาจเป็นผลิตภัณฑ์และบริการของตน แต่ยังรวมถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กรด้วย ทั้งหมดนี้รวมกันให้พลังงานมหาศาลและนั่นคือเหตุผลว่าทำไมผู้คนถึงต้องการทำงานใน High Performance Organization หรือเป็นหนึ่งในลูกค้าขององค์กร(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.84)

4.1. กลยุทธ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว องค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันมักจะนำเสนอผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการประเภทเดียวกันอย่างไรก็ตาม วิธีส่งมอบสิ่งเหล่านี้และวิธีการจัดการกับลูกค้าอาจแตกต่างกันมาก องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องพิจารณาว่า "อะไรทำให้เราแตกต่างและดีขึ้น" ดังนั้นลูกค้าจึงอยากมาที่สหรัฐอเมริกา(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.86)

4.2. กระบวนการ การปรับปรุง ลดความซับซ้อน และการจัดตำแหน่ง เรากำลังรวมคุณลักษณะสาม ประการไว้ที่นี่: การปรับปรุงกระบวนการลดความซับซ้อนของกระบวนการ และการจัดแนวกระบวนการ มีการประสานงานกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และองค์กรลดความซับซ้อนของกระบวนการด้วยมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.90)

4.3. การจัดการประสิทธิภาพ การจัดการประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง สองประการ คือ การวัดและการรายงานประสิทธิภาพ และการรายงานต่อทุกคนภายในองค์กร องค์กรวัดทุกสิ่งที่สำคัญต่อการติดตามความคืบหน้ามีการแบ่งปันผลลัพธ์ที่เป็นที่สนใจของพนักงานเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานในระดับของตนเองเพื่อปรับปรุงเพิ่มเติม(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.92)

4.4. นวัตกรรม ของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และความสามารถ พนักงานขององค์กรสมรรถนะสูง พยายามปรับปรุงการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องการมากกว่าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังต้องการการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยองค์กรสมรรถนะสูง จึงสนับสนุนให้เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ทำให้งานมีความหลากหลายมากขึ้นและสนุกสนานยิ่งขึ้น(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.96)

5. คุณภาพของพนักงาน พนักงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงต้องการได้รับแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับแผนกและองค์กรของตนพวกเขารับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่พวกเขาทำบรรลุ; ทั้งบวกและลบ คนเหล่านี้คือพนักงานที่พยายามอย่างหนักอีกเล็กน้อยเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากตนเองและองค์กรพนักงานของพวกเขามีความหลากหลายพวกเขาเสริมซึ่งกันและกันในด้านความแข็งแกร่งและความอ่อนแอ(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.98)

5.1. แรงบันดาลใจของพนักงานได้รับแรงบันดาลใจให้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง พวกเขาภูมิใจในผลงานของตนเองและขององค์กรพวกเขารู้วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยการยกระดับมาตรฐานในแต่ละครั้ง พนักงานค้นหาสิ่งที่น่าสนใจและท้าทาย และต้องการความรับผิดชอบมากขึ้นในเรื่องนี้อยู่เสมอ(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.100)

5.2. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถรับมือกับความไม่มั่นคงและการเปลี่ยนแปลงได้ดี พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ความล้มเหลวไม่เคยหมายถึงการยอมแพ้ แต่หมายถึงการมองหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เสมอ(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.102)

5.3. แรงงานที่หลากหลายและส่งเสริมซึ่งกันและกัน คนที่ทำงานให้กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีความแตกต่างกันในหลายด้าน จึงรวมจุดแข็งโดยรวมที่องค์กรต้องการเข้าด้วยกันซึ่งบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยแรงงานที่แตกต่างกันทั้งในด้านอายุ เพศ แหล่งกำเนิด การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.106)

5.4. หุ้นส่วน พนักงานของ HPO มองหาวิธีในการร่วมมือกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพันธมิตรอย่างต่อเนื่องพวกเขารู้ว่าพวกเขาสามารถเรียนรู้มากมายจากกันและกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนฝ่าย(Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.110)

ดร. อังเดร เดอ วาล (Dr. André de Waal) เป็นนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านการจัดการองค์กรที่มีชื่อเสียง โดยเฉพาะในเรื่องขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization หรือ HPO) เขาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของ HPO Center และเคยดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ด้านองค์กรสมรรถนะสูงที่ Maastricht School of Management

André de Waal กรอบแนวคิด HPO เป็นโครงสร้างที่ได้รับการยืนยันทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งผู้จัดการสามารถใช้เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ยั่งยืน กรอบแนวคิดนี้ไม่ได้เป็นชุดคำสั่งที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่เป็นแนวทางที่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร (Waal, 2012)

ปัจจัยหลัก 5 ประการของ HPO

1. **คุณภาพของการจัดการ (Management Quality):** ผู้จัดการในองค์กร HPO มีความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสูง มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี
2. **ความเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness & Action-Orientation):** องค์กรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างสำหรับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พนักงานได้รับการสนับสนุนให้นำเสนอความคิดใหม่ ๆ และมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. **การมุ่งเน้นระยะยาว (Long-Term Orientation):** องค์กรให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและการสร้างคุณค่าในระยะยาว มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้น มีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. **การปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal):** องค์กรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด
5. **คุณภาพของพนักงาน (Employee Quality):** องค์กรให้ความสำคัญกับการสรรหา พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง พนักงานมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization - HPO) เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ทั้งภาครัฐและเอกชนมุ่งแสวงหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, 2563) แนวคิดนี้เริ่มมีการพัฒนาอย่างชัดเจนในช่วงทศวรรษ 1990 โดยมีการริเริ่มรางวัลและการออกกฎหมายในสหรัฐอเมริกา เช่น The President's Quality Award Program และ The Government Performance and Result Acts (GPRA) ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการวัดผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่หลากหลาย รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและพนักงาน (ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, 2563)

เมื่อนำแนวคิดนี้มาบูรณาการกับกรอบแนวคิด HPO ที่ได้รับการยืนยันทางวิทยาศาสตร์ของ André de Waal (2012) และปัจจัยสำคัญที่ระบุโดย Marco Schreurs และ Alex Meingast (2015) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรที่จะบรรลุสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนนั้น ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาใน 5 ด้านหลัก ที่มีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยขยายขอบเขตให้ครอบคลุมทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนี้:

1. **ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ (Superior Management Quality):** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส สร้างความไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Schreurs & Meingast, Waal) มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด และมีประสิทธิภาพ (Schreurs & Meingast, Waal) พร้อมทั้งสามารถฝึกสอน พัฒนาทีมงาน และมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Schreurs & Meingast) มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ และจัดการกับผู้มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานได้อย่างเด็ดขาด (Schreurs & Meingast, Waal)
2. **วัฒนธรรมแห่งความเปิดกว้างและการลงมือทำ (Culture of Openness and Action Orientation):** องค์กรต้องส่งเสริมการสื่อสารสองทาง การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ (Schreurs & Meingast, Waal) ยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ พร้อมปรับเปลี่ยน และมีวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน สนับสนุนการลงมือทำอย่างรวดเร็วและการติดตามผล (Schreurs & Meingast, Waal) รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำข้อมูลมาปรับปรุง (ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, 2563)
3. **การมุ่งเน้นระยะยาวและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Focus and Stakeholder Orientation):** ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้รับบริการ (ในภาครัฐ) ซัพพลายเออร์ พนักงาน และชุมชน (Schreurs & Meingast, Waal) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง ส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร และให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในระยะยาว (Schreurs & Meingast) รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญ (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2563)

4. **การพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Innovation):** องค์กรต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดความซับซ้อน และแสวงหาวิธีการที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (Schreurs & Meingast, Waal) มีการวัดผลและรายงานประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุง (Schreurs & Meingast) ส่งเสริมนวัตกรรมในทุกด้านเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำแนวทางการวัดผลที่หลากหลาย เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน มาใช้ในการประเมินและปรับปรุง (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2563)
5. **คุณภาพและแรงจูงใจของบุคลากร (Quality and Motivation of Employees):** ให้ความสำคัญกับการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีแรงจูงใจ และมุ่งมั่นสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Schreurs & Meingast, Waal) ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัว ความหลากหลาย และความร่วมมือ (Schreurs & Meingast) รวมถึงการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญขององค์กร (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2563)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์กรสมรรถนะสูงเป็นการผสมผสานปัจจัยด้านการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร การมองการณ์ไกลระยะยาว การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพของบุคลากร โดยขยายขอบเขตให้ครอบคลุมทั้งการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2.4.3. องค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีผู้ที่ให้แนวทางและองค์ประกอบไว้หลากหลายรูปแบบ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร (John R Schermerhorn, jr. , James G.Hunt and Richard N. Osborn 2002, PP. 79-80) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง และรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีดังต่อไปนี้

พริภา ธนาธรรมนันท์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวม มี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
2. ด้านมุ่งเน้นบุคลากร
3. ด้านนำองค์การ
4. ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
5. ด้านโครงสร้างองค์การ
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จรัสศรี ฮะฮวด (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. การวางแผนกลยุทธ์
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (ฮะฮวด, 2561)

รังสรรค์ ตรงจาก (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง : ศึกษากรณีกองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

อภินันต์ อันทวีสิน (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การนำอย่างมีกลยุทธ์
2. การให้บริการที่เป็นเลิศ
3. นวัตกรรมจัดการ

สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก และกำหนดองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

1. การจัดการที่มีคุณภาพสูง
2. ความเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ
3. การมุ่งเป้าหมายระยะยาว
4. การปรับปรุงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
5. กำลังที่มีคุณภาพสูง

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีดังต่อไปนี้

1. การไว้วางใจ
2. การยอมรับนับถือ
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การสร้างความร่วมมือ

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ สาร ทรัพย์รวงทอง (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ และได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล
2. มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง
5. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร
6. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม

สมพงษ์ เชือกพรหม (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. ด้านระบบโครงสร้างองค์กร
2. ด้านกลยุทธ์องค์กร
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
4. ด้านการจัดการความรู้

พิชยา เจริญสุขใส (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพการบริหารจัดการ
2. เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ

3. เน้นความยาวนาน
4. พัฒนาต่อเนื่อง
5. คุณภาพบุคลากร

สุริพร อย่างสวย (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยมีองค์ประกอบสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. ด้านการนำองค์การ
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยมีองค์ประกอบสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

วินุลาศ เจริญชัย และคณะ (2565, อ้างถึงใน Journal of Modern Learning Development ปีที่ 7 ฉบับที่ 2, หน้า 443) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี

2. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดี
3. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
4. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง
5. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

จักรพงศ์ มณีรัตน์ และ บุญช่วย ศิริเกษ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยมีองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์องค์กร
2. โครงสร้างองค์กร
3. บุคลากร
4. การมุ่งเน้นผลลัพธ์
5. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

มยุรี คำภีร์มย์ และ ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2566, กล่าวถึงใน Journal of Modern Management Science 16(2) 2023 pp. 3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด และได้ให้แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
4. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. ด้านการจัดกระบวนการ
7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

Schermerhorn, jr. , Hunt and Osborn (Organization Behavior Seventh Edition 2002, PP. 79-80) ได้เขียนไว้ใน Organization Behavior Seventh Edition กล่าวไว้ว่า รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูงขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร แต่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงส่วนใหญ่มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. การมีอำนาจในการตัดสินใจของทีมงาน
3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน
4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การจัดการคุณภาพโดยรวม

Blanchard (2007) พบว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร
2. การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ
3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. ระบบโครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์
6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

De Waal (2012, pp. 23 - 27) ได้เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วย 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐาน ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่

1. คุณภาพการบริหารจัดการ
2. เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ
3. เน้นความยาวนาน
4. พัฒนาต่อเนื่อง
5. คุณภาพบุคลากร

Schreurs and Meingast (2015, p.8) ได้เขียนไว้ใน A high Performance Organization โดยให้ปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ทั้งหมด 5 ประการได้แก่

1. การบริหารจัดการคุณภาพ
2. การเปิดกว้างและการวางแผน
3. การวางแผนระยะยาว
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. คุณภาพของพนักงาน

จากการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าองค์กรสมรรถนะสูงมีความหลากหลายขึ้นกับลักษณะขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลการวิจัย วารสาร และเอกสารวิชาการต่าง ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 สังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง

คุณลักษณะของ องค์กรสมรรถนะ สูง	พรณิก ธรรมรัตน์ (2561)	จรัสศรี ชะฮาด (2561)	รังสรรค์ ศรงดาก (2562)	อภินันท์ อินทร์สิน (2562)	สุนิสา อินทร์ (2563)	ปิ่นรุณ ห่อนแก้ว (2563)	วรารณ ทรัพย์รางทอง (2564)	สมพงษ์ เสือภพร (2565)	พิชชา เจริญสุขใส (2565)	สุวิทย์ อย่างสวย (2565)	เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2565)	วิมลดา เจริญชัย (2565)	จักรพงศ์ มณีรัตน์ (2566)	ณัฐ คำภิรมย์ (2566)	ความถี่	ร้อยละ
1.การนำองค์กร	✓		✓	✓						✓	✓		✓	✓	6	5.16
2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์		✓	✓					✓		✓	✓		✓	✓	7	6.02
3.การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9	8.6
4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			✓					✓		✓	✓		✓		5	4.3
5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	9.46
6.การมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล							✓								2	1.72
7.การจัดกระบวนการเรียนรู้	✓		✓				✓			✓	✓	✓	✓		7	6.88
8.การพัฒนาผลการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม				✓			✓					✓			3	3.44
9.ผลลัพธ์การดำเนินการ			✓							✓	✓	✓	✓		5	4.3
10.มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี												✓			1	0.86
11.มีประสิทธิภาพสูง												✓			1	0.86
12.มีประสิทธิผลสูง												✓			1	0.86
13.โครงสร้างองค์กร	✓							✓					✓		3	2.58
14.มีเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓													✓	2	1.72
15.การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหาร							✓								2	1.72
15.คุณภาพการบริหารจัดการ					✓				✓						2	1.72
16.เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ	✓			✓	✓				✓						4	3.44
17.มุ่งเป้าหมายในระยะยาว					✓				✓						2	1.72
18.พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					✓				✓						2	1.72
19.การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร		✓													1	0.86
20.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		✓													1	0.86
21.ความรับผิดชอบต่อสังคม		✓													1	0.86
22.การไว้วางใจ						✓									1	0.86
23.การยอมรับนับถือ						✓									1	0.86
24.การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน						✓									1	0.86
24.การติดต่อสื่อสาร						✓									1	0.86
25.การสร้างความร่วมมือ						✓									1	0.86
รวม	7	4	7	4	5	5	6	4	5	7	7	7	5	7		

จากการรวบรวมข้อมูลดังตารางที่ 2.2 สังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ทำการเลือกองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งได้แก่

1. การนำองค์กร

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การนำองค์กร พิจารณาใน 2 ส่วนดังนี้ 1) การนำองค์กร คือ การพิจารณาถึงการดำเนินงานของผู้บริหารของส่วนราชการในการขึ้นนำองค์กร การกำกับ

ดูแลตนเองที่ดี และการทบทวนผลการดำเนินงานของผู้บริหาร 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การพิจารณาว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม

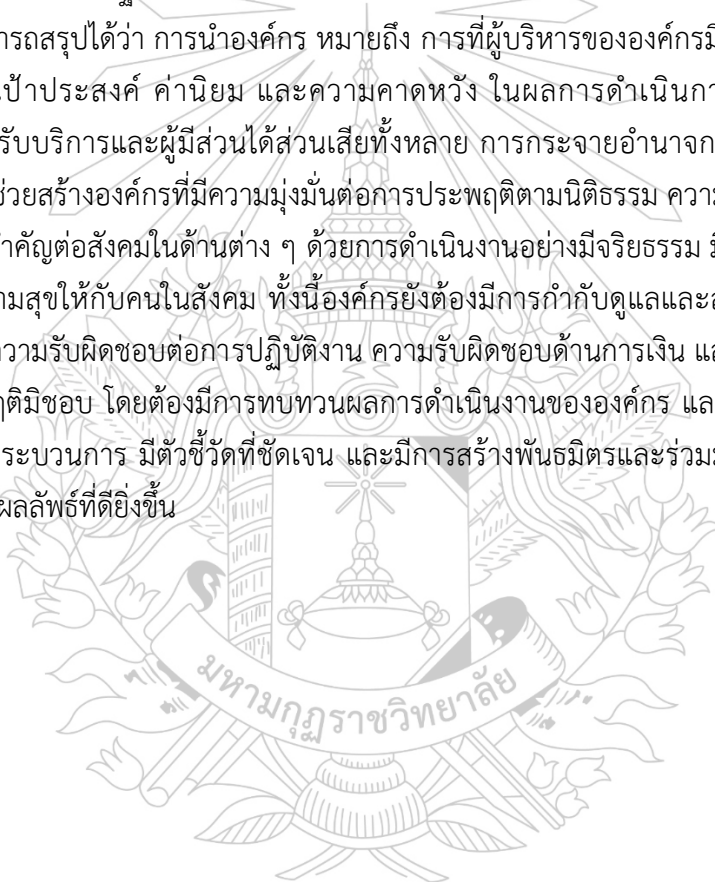
ณัฐนันท์ ทองนุ่น (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับนวัตกรรม PMQA ไปใช้ของส่วนราชการ จังหวัดปัตตานี ได้กล่าวว่า การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ คือการที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง 1)การกำหนดทิศทาง 2) การจัดทำกลยุทธ์ 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ 4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย และการเป็นแบบอย่างที่ดี

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และเน้นการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ คือ ถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการ ชี้นำองค์การ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร ได้แก่ ก) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ ข) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และ ค) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การดำเนินการของส่วนราชการที่แสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม ได้แก่ ก) ความรับผิดชอบต่อสังคม ข) การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และ ค) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 14-15) กล่าวไว้ว่า การนำองค์การ ประกอบไปด้วย 1) การนำองค์การโดยผู้บริหาร ผู้บริหารองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากร องค์การที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม มีการกระตุ้นให้เกิดการ

สื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ระดับ องค์การและบุคคล และเพื่อการสร้างนวัตกรรมการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความคล่องตัว ขององค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของ องค์การ 2) การกำกับดูแลและการสร้างคุณูปการต่อสังคม องค์การมีการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้าน ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ การปกป้องประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อการนำองค์การของ ผู้บริหาร ความรับผิดชอบต่อการวางแผน ยุทธศาสตร์ มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ มีการ คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของ สังคม รวมถึงมีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบ สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรมีการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้าง นวัตกรรม ซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรที่มีความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามนิติธรรม ความโปร่งใส และเป็น องค์กรที่มีความสำคัญต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ด้วยการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีการให้บริการที่ดี และการสร้างความสุขให้กับคนในสังคม ทั้งนี้องค์กรยังต้องมีการกำกับดูแลและสร้างคุณูปการต่อ สังคมที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการ ทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และมีการเตรียมการ เชิงรุกอย่างเป็นกระบวนการ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการสร้างพันธมิตรและร่วมมือกับผู้อื่นในการ ดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น



2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (2551) ได้กล่าวใน ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ วิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และนำไปสู่การปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พิจารณาใน 2 ส่วน ดังนี้ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ คือส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินงานโดยรวมและความสำเร็จในอนาคต 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติคือความสามารถในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติอย่างไรโดยการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามตัวชี้วัด

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า ประกอบด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ คือ การมีวิธีการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินงานโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ได้แก่ ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ ข) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ คือ การสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติอย่างไร มีการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว ได้แก่ ก) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ และ ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการยุทธวิธีธรรมเด็กและเยาวชนกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนา

แผนระยะยาวขององค์กร บนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และทราบจุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอด และการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบัญชาในองค์กร 2) กำหนดทิศทาง หรือภารกิจหลัก เป้าหมาย หมายถึงผลลัพธ์สุดท้าย ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน 3) การกำหนดนโยบาย หมายถึง แนวปฏิบัติ อย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่าง การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 1) การจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร มีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ มีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมและมีการบูรณาการนวัตกรรม กำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบ สำคัญ เช่น ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องการมีการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรขององค์กร และนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรมีแผนกลยุทธ์ ด้านบุคลากรที่สนับสนุนการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงผลกระทบ ต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของ การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบ ระยะเวลา มีการทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และนำแผนปฏิบัติการใหม่ ไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และนำไปสู่การปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำ

ยุทธศาสตร์ คือ องค์การมีวิธีการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติการยกระดับความสามารถและนำไปวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก คือ การสามารถแปลงเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน มีผลการดำเนินงานโดยรวม มีการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ อีกทั้งยังคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามตัวชี้วัดเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การพิจารณาว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการความนิยมชมชอบของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการ ซึ่งนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี และวิธีการในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ณัฐนันท์ ทองนุ่น (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับนวัตกรรม PMQA ไปใช้ของส่วนราชการ จังหวัดปัตตานี ได้กล่าวว่า องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญเรื่องเกี่ยวกับ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การเข้าถึงการบริการ คุณภาพ ตั้งแต่การเข้าถึงการบริการสามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงการบริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบาย ในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดีประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และ นำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดีและอธิบายถึงวิธีการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ก) การสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ข) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15-16) ได้กล่าวไว้ว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยได้แก่ 1) ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การมีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์การมีวิธีการในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้ มีการประเมิน ความต้องการและนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างความผูกพัน องค์การมีการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และ ตอบสนองความต้องการ มีการจัดการและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงสารสนเทศการบริการและการสนับสนุนจากองค์การ มีการจัดการ ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล มีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปใช้เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง และการออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดวิธีการปฏิบัติ มีการวัดความพึงพอใจที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองความต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) รู้ความต้องการ 2) รู้กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารองค์เป็นผู้สนับสนุน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการพิจารณาจากด้านความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และ 2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ โดยการดำเนินการตั้งแต่การเข้าถึงการบริการ คุณภาพในทุกขั้นตอน การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ พิจารณาใน 2 ส่วนดังนี้ 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ คือ ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศของผลการดำเนินงานในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ คือ การดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือ องค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งานและส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดองค์ความรู้

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมิน ระบบในการวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการ การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศและ ข้อมูลเพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย 1) การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ อธิบายวิธีการในการวัดวิเคราะห์ทำให้สอดคล้อง

และเชื่อมโยง และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนราชการ ได้แก่ การผลลัพธ์การดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ 2) อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และอธิบายวิธีการสร้างและจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 16-17) ได้กล่าวถึง การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พิจารณาใน 2 ส่วน ดังนี้ 1) การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผล ดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่คาดคิดทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และสามารถเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล มีการวิเคราะห์และทบทวนผล การดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและ นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม 2) การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ องค์กรทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และทันกาล มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร องค์กรมีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ บุคลากร องค์กร บุคคลภายนอก เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไป ดำเนินการ และเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการสารสนเทศ และความรู้ องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นใจในระบบการประเมินผลการดำเนินการ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม อีกทั้งการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้จะทำให้ข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และทันกาล มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรมีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปัน นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พิจารณาใน 3 ส่วน

ดังนี้ 1) ระบบงาน ประกอบด้วยการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน ซึ่งเอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินงานที่ดี 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศรวมทั้งการช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากรคือวิธีการของส่วนราชการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ณัฐนันท์ ทองนุ่น (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับนวัตกรรม PMQA ไปใช้ของส่วนราชการ จังหวัดปัตตานี ได้กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการ ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีความสำเร็จของบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติ 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าบุคลากร 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมมีระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกองค์กรอาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้น ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการ พัฒนาต่อเป้าประสงค์ ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา และปรับปรุงองค์กร ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและ การฝึกอบรมร่วมกัน อาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรเรื่อย ๆ

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินความเอาใจใส่ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ ประกอบด้วย 1) ระบบงาน คือการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร ได้แก่ ก) การจัดและบริหารงาน ข) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ค) การจ้างงานและความก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ คือ การพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร ได้แก่ ก) การพัฒนาบุคลากร และ ข) การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน และ 3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร คือ ส่วนราชการมีวิธีการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมี ความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ก) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ข) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15-17) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า บุคลากรประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร องค์การมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่ เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์การมีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและพิจารณาความพร้อมในการปฏิบัติของบุคลากรใหม่ และมั่นใจได้ว่าบุคลากรมี ความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากรองค์การมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและ การสร้างแรงจูงใจ มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการขององค์การ และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่าง

เต็มทีตามทิศทางองค์การ นอกจากนั้นองค์การมีการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง องค์ประกอบ 3 ส่วน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ 1) ระบบงาน เป็นการจัดและบริหารงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความก้าวหน้างานและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร หรือให้การศึกษาและการฝึกอบรมซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นวิธีการในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพัน มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พิจารณาการให้รางวัล ยกย่อง และชมเชย ซึ่งองค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

6. การจัดการกระบวนการ

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการกระบวนการ พิจารณาใน 2 ส่วน ดังนี้ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ วิธีการ ของส่วนราชการในการกำหนดและจัดกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ 2) กระบวนการสนับสนุน คือ วิธีการที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

นารธ จันทวงศ์ (2554) ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ ได้เขียนในการจัดคลินิกให้คำปรึกษาการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ ไว้ว่า แนวคิดของการจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากร ในการดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน เป็นกิจกรรมอันดับแรกที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีการตัดสินใจ เรื่องต่างๆ เตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์

และพันธกิจ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน อย่างรอบคอบและรัดกุม 2) การจัดองค์กร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรที่วางแผนไว้ล่วงหน้าประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งงาน มอบหมายงาน จัดพนักงานในการปฏิบัติงานต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การนำ หมายถึง การสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่ง หรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร 4) การควบคุม เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2562) ได้กล่าวไว้ใน การจัดการกระบวนการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 ว่า การจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากรในการดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงานและเครื่องจักร เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างเป็น ระบบและการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหลักและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด ประกอบด้วย 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ การในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ 2) กระบวนการสนับสนุน อธิบายวิธีการจัดการกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15-16) ได้กล่าวถึง การจัดการกระบวนการ พิจารณาใน 2 ส่วน ดังนี้ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ วิธีการของส่วนราชการในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ 2) กระบวนการสนับสนุน คือ วิธีการที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า **การจัดการกระบวนการ** หมายถึง การวิธีการในการกำหนดและจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นการ

ใช้วิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 2) กระบวนการสนับสนุน เป็นการใช่วิธีการจัดการกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการหลักที่ใช้ในกระบวนการสร้างคุณค่า การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน คือ การเตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่นการกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 2) การจัดองค์กร คือ มีการจัดโครงสร้าง แบ่งงาน มอบหมายงาน ตำแหน่ง 3) การนำ คือ การสั่งการ ชี้แนะ การจูงใจ หรือการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 4) การควบคุม คือ กิจกรรมการประเมินว่าเป็นไปตามแผนหรือ ตัวชี้วัดตามเกณฑ์หรือไม่

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ณัฐนันท์ ทองนุ่น (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับนวัตกรรม PMQA ไปใช้ของส่วนราชการ จังหวัดปัตตานี ได้กล่าวว่า การผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุนความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมี ความขัดแย้งหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการ ต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิง ลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆการใช้ตัวชี้ผลลัพธ์การดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging)ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพื่อให้เห็นการจัดลำดับความสำคัญ ระยะสั้นและ ระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบาย ในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็น การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มในมิติต่าง ๆ ได้แก่มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการ ให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งแต่ละมิติมี รายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) มีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการ ดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ 2) มีผลลัพธ์ด้าน คุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการ ดำเนินการ 3) การสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการ ดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มผลการดำเนินการ 4) มีการสรุปผลลัพธ์ด้าน

การพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยประสานงานกับความต้องการต่าง ๆ และหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ หรือการตรวจติดตามและผลการคำนวณจากผลการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ โดยการสรุปผลด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร

2.5. สภาพพื้นที่วิจัย

2.5.1. สภาพทั่วไป

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตั้งอยู่ที่ 201 ถนนเลย - เชียงคาน ตำบลเมือง อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000. โทร. 0 4281 3112 - 4 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 139 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 88 โรงเรียน ขนาดกลาง 48 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ 2 โรงเรียน ห้องเรียน 1,295 ห้องเรียน นักเรียน 19,429 คน ครูและบุคลากร 1,663 คน แบ่งเป็นภายในสำนักงาน 81 คน ภายในโรงเรียน 1,537 คน ผู้อำนวยการ 101 คน สภาพอัตรากำลังข้าราชการขาด 10 คน อัตรา -25% (ข้อมูล ณ วันที่ 14 ส.ค. 2566)

วิสัยทัศน์

สร้างคุณภาพ สู่วิถีใหม่ที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับความปลอดภัย จากภัยพิบัติ ภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถและมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา ทุกระดับระดับ และจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่น การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น สำหรับอนาคต มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถวางแผนในการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ และสามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม อย่างมีความสุข

3. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัย จากภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม ตามหลัก ปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เชื่อมโยงนโยบาย ด้านดิจิทัล ของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายด้านปัญญาประดิษฐ์ตามบริบท

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีสมดุลในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
- กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน
- กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

2.5.2. สภาพปัญหา

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 139 โรงเรียนแต่มีผู้อำนวยการโรงเรียนเพียง 101 โรงเรียน ทำให้ผู้อำนวยการบางโรงเรียนต้องดูแลหลายโรงเรียนไปพร้อมกันซึ่งสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดการสูญเปล่าของทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาในการเดินทางเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่แต่ละโรงเรียน การวางระบบงานที่ซ้ำซ้อน การตัดสินใจและระบบราชการที่ล่าช้า ประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละโรงเรียนในสังกัดจึงเป็นไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างมากในการไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ทั้งด้านการวางแผน การวางระบบงานและการให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรที่ส่งเสริมและพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ที่ตนเองเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องคุณภาพของการปฏิบัติกิจกรรม หรือการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด โดยใช้เวลาการปฏิบัติงานระยะเวลากำหนดการในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีการดำเนินงานที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยใช้สินค้าหรือบริการนั้นให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสร้างความพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จเต็มศักยภาพตามที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ทรัพยากรด้านคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี อย่างประหยัดเหมาะสม คุ้มค่า ลดความเสี่ยงจากความเสียหายหรือความฟุ่มเฟือยและข้อผิดพลาดจากการทำงาน อีกทั้งมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ประสิทธิภาพของงานวัดได้จากการประเมิน หรือ

วัดผลในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น คุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย การทำงานได้สำเร็จอย่างถูกต้องและตามเวลาที่กำหนด มีความคุ้มค่าของงานเมื่อเปรียบเทียบในการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดที่สุด จนไปสู่ความสำเร็จของงานหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ โดยประสิทธิภาพของงานของบุคลากรจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพที่เหนือกว่าและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด(ชัยวัฒน์ เพ็ญกรุด,2564) ซึ่งสอดคล้องกับหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของทฤษฎีการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ Marco Schreurs and Alex Meingast ได้กล่าวไว้ใน A High performance Organization เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพ และผลลัพธ์การวางแผนทาง ว่าหนึ่งในคุณลักษณะที่นำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การที่บุคลากรไม่ชอบการเสียเวลา การสูญเสียเงินและไม่ค่อยชอบระบบราชการ (Marco Schreurs and Alex Meingast, 2015, p.32) การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงจำเป็นต้องประกอบไปด้วยระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว(ดุชนย์ ยศทอง,2561)

ด้วยปัญหาดังกล่าวและทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ ณ ปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล และหาทางออกในการขยายขอบความสามารถในระดับต่าง ๆ ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1. วิจัยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

พ.ต.ต.หญิง ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานพยาบาล พบว่า 1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง 2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3. วัฒนธรรมองค์การ

แบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับสูง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง 2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

เสาวรส ประเทืองชัยศรี (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน เขต 13 พบว่า ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

กานต์วี ถาวรพันธุ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า 1.ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก 2.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Steve Sider and Gaetane Jean-Marie (2014) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Educational Leadership in Haiti: A Case Study of Innovative and Exemplary Leadership in a Fragile State พบว่า จากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์การทำงานของผู้นำเหล่านี้ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาภายในชุมชน พบหลักสามประการที่สะท้อนถึงการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรมและเป็นแบบอย่าง ได้แก่ 1)ความสำคัญของเครือข่ายสังคมและวิชาชีพ ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทั้งในและนอกชุมชน เพื่อสนับสนุนการ

พัฒนาการศึกษา 2)อุปสรรคและโอกาสในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม การระบุและจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งการใช้โอกาสที่มีอยู่ในการส่งเสริมการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม 3)ความร่วมมือกับพันธมิตรในระดับชุมชน ภูมิภาค ชาติ และนานาชาติ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในหลายระดับ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของการศึกษา การศึกษานี้เสนอแนวทางสำหรับการสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาในรัฐที่เปราะบาง เช่น เฮติ โดยเน้นถึงความสำคัญของเครือข่ายสังคมและวิชาชีพ การจัดการอุปสรรคและโอกาสในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่เป็นนวัตกรรม และความร่วมมือกับพันธมิตรในหลายระดับ

Wajeeha Ghias and Shazia Hassan (2018) ได้ศึกษาเรื่อง Does Courageous Followership contribute to Exemplary Leadership Practices: Evidence from Pakistan พบว่า ความเป็นผู้นำทุกประเภทขึ้นอยู่กับการณ์ที่มีผู้ติดตามเห็นในสิ่งสอดคล้องกันหลากหลายอย่าง ตำแหน่งผู้นำและผู้ตามต่างมีความสำคัญ ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งผู้นำและผู้ติดตามจะมีความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ สร้างพฤติกรรมกรรมการจัดการและโครงสร้างองค์กร หากองค์กรประกอบพื้นฐานของการอยู่ได้บังคับบัญชาถูกทิ้งไว้ในเงามืดของความเป็นผู้นำ จะทำให้กลายองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่แทบจะไม่สามารถพัฒนาได้ ประเด็นสำคัญ คือ ไม่ว่าผู้ตามจะมีตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม ควรใช้ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ผู้ติดตามที่กล้าหาญจะไม่ทำตามโดยที่ไม่คิดให้ถ้อยถวน แต่พวกเขามีอิทธิพล มีส่วนร่วม และยึดมั่นในคุณค่าทางศีลธรรมซึ่งช่วยในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างซึ่งทำให้บุคคลมีความซื่อสัตย์ มีความสามารถ และเป็นผู้นำในอนาคต ด้วยจิตวิญญาณที่จะพัฒนาผู้นำในอนาคต ผู้นำที่มีอยู่ควรได้รับการฝึกฝนให้สังเกต ใช้ประโยชน์ รับรู้ และให้รางวัลแก่พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน

รัฐวิทย์ อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ในด้านการปล่อยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสุดท้าย ภาวะผู้นำที่

เป็นแบบอย่างด้านการให้ผู้อื่นปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการชื่นชม ด้านการสนับสนุน และด้านความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 77.8

Ogboso, Olivia Chinwe, Edwinah, Amah (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Exemplary Leadership and Employee Engagement in Commercial Banks in Nigeria พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ การเป็นแบบอย่าง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการส่งเสริมผู้อื่นให้ลงมือปฏิบัติ มีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความทุ่มเทของพนักงานเพิ่มขึ้น ผลกระทบจากการค้นพบนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

Salleh and Khalid (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง European Journal of Education Studies พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะผู้อำนวยการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบและบทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นอย่างมาก ผู้นำที่ดีต้องสามารถปรับสมดุลระหว่างความสามารถส่วนบุคคลกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการยึดมั่นในค่านิยมและบรรทัดฐานของกลุ่มผู้นำ นอกจากนี้ เนื้อหาที่น่าสนใจถึงบทบาทสำคัญของการศึกษาในการพัฒนาประเทศ โดยการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพในหลากหลายสาขา และรัฐบาลมาเลเซียเองก็ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยมีนโยบายและแผนงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ

Dereje Negesa Hordofa (2019) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Assessment of Exemplary Leadership Practices in Different Government Offices in Nekemte Town, Oromia Regional State, Ethiopia พบว่า การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประเมินการปฏิบัติของผู้นำที่เป็นแบบอย่างในสำนักงานรัฐบาลต่างๆ ในเมืองเนกเมเตร์รัฐโอโรเมียตามแนวทางปฏิบัติของ Kouzes และ Posers จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการศึกษา ผู้ดำรงตำแหน่ง/ผู้นำ/ ของสำนักงานรัฐบาลต่างๆ ในเมืองเนกเมเตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีพอสมควร โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำทหายกระบวนการ การปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ และส่งเสริมจิตใจ นักวิจัยขอเสนอคำแนะนำสำหรับสำนักงานรัฐระดับภูมิภาคโอโรเมียในการวางแผนและลงทุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้จัดการและสมาชิกทีม ภาวะผู้นำทั้งหมดในระดับโซนของภูมิภาค ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตในทุกด้าน สุดท้ายนี้ จะมีการเสนอแนะ

รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง 5 แบบแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง/ผู้นำ/สำนักงานรัฐบาลต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติและกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จขององค์กรและธรรมาภิบาลที่ดี

Usnul Umi Miftahurrohman (2021, pp.253-268) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Exemplary leadership practices in early childhood education in preparing the golden generations for Indonesia พบว่า การจัดการศึกษาปฐมวัย อย่างมีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก ในระดับ การศึกษานี้พัฒนาการ 6 ด้านได้รับการกระตุ้นอย่างดี ความสำเร็จที่สำคัญของการรักษาคุณภาพ การศึกษาปฐมวัยแบบเรียนรวมคือความร่วมมือระหว่างฝ่ายการศึกษา (รัฐบาล โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน) โรงเรียนต้องการผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 5 ประการเพื่อช่วยให้ “อินโดนีเซียยุคทอง 2045” เป็นจริงได้ ในการดำเนินการการศึกษาปฐมวัยแบบครอบคลุมที่มี คุณภาพสูง จำเป็นต้องมีผู้นำที่ดีซึ่งเราเรียกว่า “ผู้อำนวยความสะดวก” ซึ่งต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ผู้อำนวยความสะดวกต้องสามารถเป็นผู้นำของศตวรรษที่ 21 และนำโรงเรียนในฐานะสถาบัน เพื่อเตรียมเด็กสู่ยุคทอง เพื่อทำให้ประเทศอินโดนีเซียเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ผู้อำนวยความสะดวกต้องนำไปปฏิบัติคือรูปแบบความ เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ Kouzes และ Posner (Keith & Levin, 2002; Kouzes & Posner, 2007; Kuznetsov & Fedorchuk, 2019; Posner, 2015, 2016; Posner & Kouzes, 1988)

Kelsey Hirsch , Summer F. Odom and Lori L. Moore (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง An Examination of the Impact of Peer Mentoring on First-Generation College Student Peer Mentors’ Development of the Five Practices of Exemplary Leaders ซึ่งจุดประสงค์ ของการศึกษานี้คือเพื่อตรวจสอบว่าที่ปรึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ Texas A&M University รับรู้ถึงพัฒนาการของพฤติกรรมความเป็นผู้นำผ่านประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาของ นักศึกษา ผู้เข้าร่วมคือนักศึกษารุ่นแรกของวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของวิทยาลัยที่ Texas A&M University มีการใช้แนวทางเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบการสะท้อนความคิดจากที่ปรึกษาของ นักศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในฐานะที่ปรึกษาของนักศึกษา และแนวปฏิบัติที่ ได้รับคะแนนสูงสุดตามแบบประเมิน Student Leadership Practices Inventory (SLPI) การศึกษา นี้มีรากฐานมาจากแบบจำลอง Five Practices of Exemplary Leadership ของ Kouzes และ Posner (1987, 2002) มีที่ปรึกษาของนักศึกษา 33 คนที่เข้าร่วมการศึกษานี้ การสะท้อนความคิด ของที่ปรึกษาแสดงให้เห็นหลักฐานของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติความเป็นผู้นำที่เป็น

แบบอย่างทั้งห้าประการผ่านการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของนักศึกษา พบว่า ที่ปรึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ Texas A&M University ไม่เพียงแต่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำผ่านการพบปะตัวต่อตัวเท่านั้น แต่ยังแสดงในการประชุมฝึกรอบมประจําสัปดาห์และการประชุมกับกลุ่มเพื่อนด้วย ใน FSP (โปรแกรมความสำเร็จสำหรับนักศึกษาใหม่) นี้ เราสามารถสรุปได้ว่าประสบการณ์การให้คำปรึกษาแบบเพื่อนเป็นมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวกับผู้รับการปรึกษา สิ่งนี้อาจมีผลกระทบในด้านของการให้คำปรึกษาแบบเพื่อนในการยอมรับว่าเป็นกระบวนการ และไม่ใช่ว่าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน

Maina and Rosemary Ngendo (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง An Evaluation of exemplary leadership practices and employee engagement in Kenyan insurance firms พบว่า การเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในอุตสาหกรรมประกันภัยของเคนยา จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีแนวทางปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสำคัญและความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันของพนักงานภายในบริษัทประกันภัย การวิจัยพบว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีอิทธิพลอย่างมากต่อพนักงานการว่าจ้าง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีสิ่งที่คาดหวังให้ยึดมั่น มีหลักการและมาตรฐาน มีปรัชญาการเป็นผู้นำที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นและการสร้างฉันทามติเกี่ยวกับค่านิยมร่วมกันสามารถปรับปรุงความแข็งแกร่งได้อย่างมีนัยสำคัญต่อความทุ่มเท การเอาใจใส่ การรับรู้และซึมซับในตัวพนักงาน

Rodney Lee Perryman (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Exemplary Leadership During Turbulent Times: A Study of Wartime Navy Submarine Commanders from 2001 to 2009 พบว่า การจัดการช่วงเวลาอันวุ่นวายอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาการเรือดำน้ำที่เป็นแบบอย่างของกองทัพเรือต้องใช้การสื่อสารโดยตรงบ่อยมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมความรู้สึกของกลุ่ม มีการชื่นชมในหมู่ลูกเรือของพวกเขา รักษาความซื่อสัตย์ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม และรับผิดชอบด้วยตนเอง มีการให้รางวัลที่มีคุณค่าทางจริยธรรมและความถูกต้องทางศีลธรรมเสมอ

M. Rosul Asmawi and Seno Santoso (2023) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พบว่า Exemplary Leadership in Higher Education: Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang พบว่า อธิการบดี ยังคงสามารถดึงเอาแบบอย่างที่ดีได้ โดยสามารถสังเกตได้จากด้านต่างๆ ดังนี้ (ก) ความใกล้ชิดในการสนทนาของอธิการบดี มีความเข้มข้นน้อยกว่า เนื่องจากอธิการบดี ในฐานะผู้นำสูงสุดไม่สามารถรู้สึกใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอไป ยกเว้นความสัมพันธ์ของอธิการบดี กับ YIS (หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือบุคคลเฉพาะกลุ่มภายในมหาวิทยาลัย) ซึ่งเป็นเรื่องปกติและ

เกิดขึ้นได้บ่อยทุกที่ (ข) การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบของอธิการบดี นั้นมีความเข้มข้นน้อยกว่าเมื่อเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา ยกเว้นกับ YIS ซึ่งมักเกิดขึ้นได้บ่อยที่ UNIS Tangerang (ค) เมื่อพิจารณาจากด้านการมีส่วนร่วมของอธิการบดี พบว่า อธิการบดี มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น จากมุมมองของอำนาจหน้าที่ จึงปรากฏว่าสามารถตรวจสอบงานทั้งหมดได้อย่างเหมาะสม ทำให้การมีส่วนร่วมของอธิการบดี ค่อนข้างดี แม้ว่าอธิการบดี จะไม่ได้อยู่ในสำนักงานเสมอไป แต่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้อย่างใกล้ชิด (ง) ความตั้งใจนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง แม้จะต้องยอมรับว่ากิจกรรมของอธิการบดี มีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างละเอียด แต่สามารถติดตามทุกสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำของอธิการบดี ได้ อธิการบดี ควรมีเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะสามารถสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบคอบ และทราบถึงความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และพบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสำคัญอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการสร้างผู้นำและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม การวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของอธิการบดีในด้านความใกล้ชิดและการมีปฏิสัมพันธ์ยังคงต้องการการปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6.2. วิจัยองค์กรสมรรถนะสูง

พริภา ธนาธรรมนันท์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาศาลในสังกัด สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 2 พบว่า 1. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมมี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 3) ด้านนำองค์กร 4) ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 5) ด้านโครงสร้างองค์กรและ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนในองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 2 มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านโดยด้านการนำองค์กรมีระดับที่สูงที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ, ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของศาลในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมจะต้องให้ความสำคัญทั้ง 7 ด้าน มากน้อยตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านการนำองค์กร 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4) ด้านการ

มุ่งเน้นบุคลากร 5) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7) ด้านแรงจูงใจ

จรัสศรี ฮะฮวด (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1) องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ มี 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบริหารจัดการสารสนเทศ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการบริหาร และการจัดการความรู้ 2) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การวางแผนกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากร การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน การประกอบกิจการ อย่างเป็นธรรม และการประกอบกิจการเพื่อพัฒนาสังคม 2) ตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 49 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 18 ตัวบ่งชี้ 2) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มี 10 ตัวบ่งชี้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ มี 12 ตัวบ่งชี้ และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้องค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การทดสอบสมมติฐาน การวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 118.64 ค่าขั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 80 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.31 ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.94 และค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าเท่ากับ 0.02

อภิรักษ์ อันทวิสิน (2563, หน้า 199) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ข้างต้น จะได้องค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

ด้านการนำอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ และด้านองค์ประกอบด้านนวัตกรรม การจัดการ

ปัสรินญา ผ่อนแผ้ว (2563, หน้า13) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็น ทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า 1. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไว้วางใจ 2) การยอมรับนับถือ 3) การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน 4) การติดต่อสื่อสาร และ 5) การสร้างความร่วมมือ 2. ตัวบ่งชี้ องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบไปด้วย 22ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การไว้วางใจ มี 4ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงาน รักษาความเชื่อมั่น และการยึดหลักความซื่อสัตย์ 2) การยอมรับนับถือ

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ สาธิต ทรัพย์รวงทอง (2564, หน้า 48) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ พบว่า การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบ ขององค์การสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครสวรรค์ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การปรับปรุงคุณภาพทั้ง องค์การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ ผู้เกี่ยวข้อง 5) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร และ 6) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานสร้าง นวัตกรรม

2. ผลการสร้างรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครสวรรค์ มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 4 กระบวนการของรูปแบบ และ ส่วนที่ 5 การประเมินผล

3. ผลการประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความ เป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก

ชัยวัฒน์ เพ็งกรุด และ ภัทริยา พรหมราชฤทธิ์ (2564, หน้า 130) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พบว่า คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ขณะที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน และผลการทดสอบความ สัมพันธ์ ของ สัมประสิทธิ์การถดถอยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำถึงระดับ ปานกลางและคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกมากที่สุด ระดับปานกลาง ($r = 0.401$) กับประสิทธิภาพปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิชยา เจริญสุขใส (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรอาศัยแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนอง ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่คุณภาพการบริหารจัดการเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติเน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร เนื่องจากแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการพัฒนาการบริหาร จัดการแบบบูรณาการในระยะยาว โดยการอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทางตรวจสอบ ได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

วินุศาสตร์ เจริญชัย (2565, หน้า 453) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง พบว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง องค์การสมรรถนะสูงจะทำให้ องค์การมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นยังทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้กลายเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ซึ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การ สมรรถนะสูงแล้วสามารถ จำแนกออกเป็น 5 มิติซึ่งได้แก่

มิติปัจจัยนำเข้า ได้แก่ (1) มีภาวะผู้นำ (2) มีพันธกิจที่ชัดเจน (3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์และ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (4) มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก (5) ปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการให้ผลการดำเนินงาน ตรงกับความต้องการของลูกค้า (6) มีการสื่อสารเปิดเผยและมีการ สื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) มุ่งมั่น ต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ (8) มี อำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (9) ระบบ โครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์

มิติกระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดการกระบวนการ (2) พัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร (3) การ พัฒนาบุคลากร (4) สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้ บุคลากร (5) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (6) ส่งเสริมการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน (7) การ บริหารเชิงกลยุทธ์และ เชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ

มิติผลผลิต ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความ รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (4) ความสามารถในการปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อมอย่าง รวดเร็ว

มิติเป้าหมายผลลัพธ์ ได้แก่ (1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) (4) เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วน การพัฒนา (3) ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ความมุ่งมั่นและให้ ความสำคัญต่อลูกค้า (5) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ

มิติรูปแบบขององค์การ ได้แก่ (1) องค์การจัดการตนเอง (2) วัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้าง และ ปลุกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากร (3) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (4) องค์การแบบเครื่องจักร

มยุรี คำภีรมย์ และ จักรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบขององค์กร สมรรถนะสูงที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า องค์กรสมรรถนะ สูง ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัด กระบวนการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัด กระบวนการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ส่วนด้านการนำองค์กร และด้านการวัด วิเคราะห์และการ จัดการความรู้ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุดดังนั้น ผู้บริหารองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้มีสมรรถนะสูงโดยการให้ ความสำคัญกับด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยมีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้ตรงตาม

เป้าหมายขององค์กร ด้านการให้บริการกับผู้ให้บริการผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้องค์กรมีการบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มค่าตอบแทนต่างๆจนเป็นที่น่าพอใจ อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.6.3. วิจัยที่มีการส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง

จันทรัตน์ สิริสมจินต์ และคณะ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ระดับนโยบาย พบว่า

1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัย

พัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้แก่ประชาคมมหาวิทยาลัย และพัฒนา ARC-IIC เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านประชาคมอาเซียนและนานาชาติ โดยมีการเพิ่มช่องทางและรูปแบบการสื่อสารกับผู้ให้บริการ และส่งเสริมกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการเรียนการสอนและทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย และจัดบริการเชิงรุกเพิ่มขึ้นไปยังคณะ/สาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบการจัดอบรมและการประชาสัมพันธ์ทรัพยากรสารสนเทศและบริการที่ห้องสมุดจัดเตรียม โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ สนับสนุนการให้บริการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มผู้รับบริการเดิมผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อหาลูกค้าใหม่ ส่งเสริมกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มช่องทางและรูปแบบการสื่อสารกับผู้ให้บริการเพื่อสร้างความผูกพันในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2) แสวงหาและสร้างกลไก เครื่องมือ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก

สร้างความเข้มแข็งให้กับหลักสูตรอบรมการใช้สารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสร้างสมรรถนะการรู้สารสนเทศและความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการรายบุคคล โดยจัดบริการ ARC-RRR เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย และจัดบริการบรรณารักษ์เฉพาะสาขาในการตอบสนองความต้องการสารสนเทศของแต่ละสาขาวิชา นอกจากนี้ยังมีการจัดหาและสร้างเครื่องมือกลไกที่ทันสมัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและค้นหาทรัพยากร

สารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและปรับปรุงสภาพทางกายภาพเพื่อการเรียนรู้รายบุคคลและเรียนรู้ร่วมกันโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอาชีวอนามัยสำหรับบุคลากรเพื่อความเข้มแข็งในทั้งชุมชนและตลาด

3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี

การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และรองรับกลยุทธ์ พัฒนาระบบการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและทักษะที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนด้านการวิจัยและการให้บริการที่เหมาะสม ภาพลักษณ์ของบรรณารักษ์ และพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักคล่องตัว ยืดหยุ่น และเป็นสากล เพื่อลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ให้บุคลากรมีขีดความสามารถมากขึ้นและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายห้องสมุด โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลด้านงบประมาณและการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมกับชุมชนที่กว้างขึ้นในการเผยแพร่ความรู้ของมหาวิทยาลัยผ่าน KRU-IR หรือมุมอีสานสนเทศสำหรับทรัพยากรสารสนเทศท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีการฝึกประสบการณ์ด้านวิชาชีพให้กับหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงร่วมมือกับองค์กรเอกชนเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำด้านห้องสมุดแก่ชุมชนในพื้นที่

วรพัญญ์ ลิขิตายน (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี มีการใช้หลักการบริหารจัดการ ด้านนำองค์กร ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการและด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการบริหารงานดังกล่าวมีผลต่อ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร

2. ภายหลังจากการนำเสนอ(ร่าง)รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 คน ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเพื่อให้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

รัชณี ลิขิตดำรงค์ , ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร และดวงสมร โสภณอำดำ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีโครงสร้างสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า

ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์มององค์การเป็นระบบที่มีเหตุผล ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องปรับตัวตอบสนองและควบคุมสิ่งแวดล้อม การประเมินติดตามและทำความเข้าใจตลอดจนสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำเพื่อวางแผนเชิงรุก เป็นสิ่งที่เป็คุณสมบัติพื้นฐานขององค์การแบบ HPO นอกจากนี้สิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับงานได้แก่ ผู้รับบริการคู่แข่งและผู้ส่งมอบวัตถุดิบตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็เป็นสิ่งที่ HPO คำนึงถึงโดยทำข้อมูลต่างๆ เช่นความต้องการของผู้รับบริการข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและข้อมูลของ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ที่เกิดจากความเชื่อมโยงในลักษณะห่วงโซ่ร้อยคุณค่า (Value Chain Management) การตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ทำให้องค์กรสามารถทำยุทธศาสตร์ให้อยู่รอดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวขององค์กร สิ่งที่ปรากฏในองค์การแบบ HPO ในปัจจุบันคือการพยายามสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับปัจจัยภายนอกที่เห็นเป็นรูปธรรมได้แก่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่อาศัยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกรวมทั้งตัวองค์การเองวิธีการที่องค์การควบคุมสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกสะท้อนถึงกลไกในการปรับตัวขององค์การแบบ HPO รูปแบบหนึ่งเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมภายนอก ขณะที่ความสอดคล้องยังต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ให้มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขณะที่ยังต้องมีความเชื่อมโยงกับการตั้งศักยภาพของบุคคลที่มีความแตกต่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรอีกด้วย ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ HPO สามารถผลักดันให้เกิดขึ้นผ่านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและการวัดผลที่มีความเชื่อมโยงกับระบบการให้แรงจูงใจความเชื่อมโยงนี้เป็นบ่อเกิดสำคัญขององค์การแบบ HPO เนื่องจากจะทำให้พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรตระหนักถึงการยกระดับคุณภาพการทำงาน

ฤทธิชา บัวศิริ และ เต็น ชะเนติยัง (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ พบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ประกอบด้วยกระบวนการ 3 รอบ พบว่า รอบที่ 1 วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ข้อใดที่มีผู้ตอบตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ข้อใดที่มีผู้ตอบต่ำกว่า ร้อยละ 10 จะทำการตัดออกไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ควรมีองค์ประกอบหลักดังนี้ อันดับที่ 1 คือ สมรรถนะหลัก, อันดับที่ 2 คือ สมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ, อันดับที่ 3 คือ สมรรถนะสายบริหาร อันดับที่ 4 คือ สมรรถนะด้าน

ความคิด อันดับที่ 5 คือ สมรรถนะตามสายงาน อันดับที่ 6 คือ สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ในส่วนรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากคำถามในรอบแรก และ ส่วนรอบที่ 3 พัฒนาจากคำถามในรอบที่ 2 โดยจะนำความคิดทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างข้อคำถามใหม่ในรูปแบบของแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale Questionnaire) และนำมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ สมรรถนะสายบริหาร สมรรถนะด้านความคิด สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีข้อที่ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ทั้ง 6 ด้าน ในทุกรายองค์ประกอบ

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญการจัดการศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 9 คน มาร่วมอภิปราย เพิ่มรูปแบบ พบว่า

สมรรถนะหลัก พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษต้องมีการพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เกี่ยวกับด้านจริยธรรม คุณธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากเกินไป มีจิตใจอ่อนโยน อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการให้มากที่สุด มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

สมรรถนะตามสายงาน พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ควรเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานรับรู้ว่า ผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ และเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้บรรลุผลได้

สมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษควรติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นปัญหาเพื่อมุมมองอื่น ๆ และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาในมุมมองของคนเหล่านั้น รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาให้มากขึ้น และมุ่งตรวจสอบทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา และค้นหาคำตอบด้วยตนเอง

สมรรถนะสายบริหาร พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษควรวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุน แสวงหาช่องทาง โอกาส และทรัพยากร เพื่อพัฒนา

ผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งไปอบรม/ฝึกงาน/ดูงาน เพิ่มเติม รวมทั้งมอบหมายงานเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้งานของผู้ปฏิบัติงาน

สมรรถนะด้านความคิด พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษควรมีการประเมินสถานการณ์โดยอาศัยข้อมูลรอบด้าน ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งข้อมูลแวดล้อมต่างๆ เพื่อวางแผนป้องกันและตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ และคิดรอบด้านเพื่อหาทางเลือกหรือวิธีการที่สามารถกระทำได้จริง และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น

สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษควรให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และมีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยนำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพไปใช้ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงให้ผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 123 คน ประเมินความคิดเห็น ซึ่งพบว่าสมรรถนะหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ จริยธรรม หลักธรรมาภิบาล รองลงมาคือสิ่งสมความเชี่ยวชาญ ทักษะในงาน และการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะตามสายงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ ความเข้าใจองค์กร รองลงมาคือการใช้สื่อสารหาข้อมูล และการดำเนินการในเชิงรุก

สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ ทักษะในการแก้ปัญหา รองลงมาคือการบริหารเวลา และการบริหารโครงการ

สมรรถนะทางความคิดโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ การคิดละเอียดรอบคอบ รองลงมาคือความคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงบวก

สมรรถนะสายบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ ความสามารถในการพัฒนาครองลงมาคือการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง มี 6 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ สมรรถนะสายบริหาร สมรรถนะด้านความคิด สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

สุนิสา ธิปัตย์ , พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และ สุตาร์ตน์ สารสว่าง (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่า

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก โดยผ่านสมรรถนะสมาชิกองค์กร และความผูกพันองค์กรแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยสายแพทย์ กรมแพทยทหารบก ที่มีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน (Avalio and Bass,1995) ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลแสดงว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความเข้าใจและความรู้สึกและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสายแพทย์ให้มีวิสัยทัศน์และค่านิยมใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจของหน่วย ใช้สติปัญญาและจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Hersey and Blanchard,(1993) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการเน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Wang et al., 2010)และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก ผ่านตัวแปรสมรรถนะ สมาชิกองค์กรและความผูกพันองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ องค์กรของ Hasting (1993) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร จะมีลักษณะคือเน้นการทำงานเป็นทีมการมีความร่วมมือกัน ในหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิด ความไว้วางใจระหว่างกัน เน้นจุดสำคัญที่ภายนอกองค์กร เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานการเสริมสร้างพลัง ด้วยการสร้างความร่วมมือกันทั้ง

ในหน่วยงานและระหว่าง หน่วยงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การ ปฏิบัติงานที่มี ความพร้อมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือใน การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรอย่างหนึ่ง และยังใช้เป็น เครื่องมือในการสื่อสารระหว่างบุคลากรใน องค์กร พันธกิจ ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนทั้งจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน มีการลง มือปฏิบัติงานตามเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน กล้าคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิด ผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่ ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างเพื่อให้องค์กรมี เสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

3. ปัจจัยสมรรถนะของสมาชิกองค์กร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของสมาชิกองค์กร มี บทบาทเป็นตัวแปร ส่งผ่าน ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูง แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรสาย แพทย์มีคุณภาพสูง ซึ่งดูได้จากสมรรถนะ ในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ทักษะการ ทำงานที่หลากหลาย และความสามารถในการปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบ บุคลากรที่มีศักยภาพ และความสามารถในด้านต่าง ๆ สูง สามารถปรับตัวเข้า กับการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) และวิชดา ประชุมทอง (2551) ซึ่งได้ กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากร ที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับ บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยให้ มีความรู้สึกว่าองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง และมีความ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำ ให้สามารถพัฒนา กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมทั้งพัฒนา กระบวนการทำงานของ บุคลากรเพื่อความอยู่รอดของ องค์กรได้ สามารถใช้บุคลากรได้อย่างเต็มที่ และดูแล บุคลากรเหล่านั้น อย่างดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้อง มีลักษณะยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้ดี คนมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ บรรลุตามเป้าหมายและเป็นบุคคลที่สามารถ เรียนรู้และ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นองค์กรจึงพยายาม สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อมาพัฒนาองค์กร ให้มีสมรรถนะสูง และทำทุกวิถีทางเพื่อ รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร รวมถึงสร้างความ ผูกพันอันดีต่อองค์กร มีการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ และทักษะด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดย การปรับเปลี่ยน รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยและตอบสนอง ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ซึ่งการที่องค์กร มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความรักความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้ บุคลากรดังกล่าวสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว กล้าเสี่ยงและมีผลการปฏิบัติงานดีเสมอ มี ศักยภาพใน การเติบโตและมีพลังเชิงบวกในการทำงาน (Schumacher, 2009) นอกจากผลการ ดำเนินงานขององค์กรจะเกิดจาก ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรและความผูกพัน ต่อองค์กร แล้ว (Drous, 2004) ได้เสนอว่า การทำงานให้มี ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและส่งผลให้องค์กรเกิดการ พัฒนา ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร ทั้งทางด้านร่างกาย และทางด้านจิตใจ ซึ่งงานแต่ละงาน

นั้นต้องอาศัยความสามารถที่หลากหลายโดยเฉพาะการทำงานที่มีความหลากหลายทางวิชาชีพด้วยความสามารถที่แตกต่างกัน ในแต่ละวิชาชีพจะช่วยให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรที่มีศักยภาพหลากหลายและมีความสามารถสูง จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและมีสมรรถนะที่มั่นคง

4. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความทุ่มเท แรงกายแรงใจและภาคภูมิใจในองค์กร เป็นการจุดประกายความรักความห่วงใยในองค์กร มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรพร้อมที่จะพัฒนาองค์กร ความผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรได้รับเบียดเบียน สวัสดิการให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน มีรายได้ และผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการเป็นอยู่ และมีแนวทางในการก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน โดยจะเห็นได้ว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยค่อนข้างสูงเนื่องจากการทำงานเป็นระยะเวลานานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับการค้นพบของ Bin Dost et al. (2011) และแนวความคิดของ Steers and Porter (1979) ที่พบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความปรารถนาที่จะลาออกจากองค์กรต่ำ ซึ่งบุคลากรในกลุ่มนี้จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และมุ่งมั่นทำงานหนักตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร หรือแม้แต่ผลการศึกษาของ Konosky and Cropanzano (1991) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chugtai and Zafar (2006) ซึ่งพบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการตั้งใจทุ่มเททำงาน และสร้างผลงานให้กับองค์กร ดังนั้น จึงมีอัตราการขาดงานที่ค่อนข้างต่ำ นอกจากนั้น กลุ่มคนเหล่านี้ยังแสดงผลงานที่เหนือความคาดหวังขององค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรนั้นดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผลการศึกษาของ Kim (2004) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรในหน่วยสายแพทย์มีความผูกพันต่อองค์กรสูง เกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะถ้าผู้บังคับบัญชามีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรยินดีทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการทำงาน ได้รับผลตอบแทน รางวัลและการ

เลื่อนยศ การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นไปตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการทุ่มเทในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ

ศรัญญา ผันอากาศ และ และ สมใจ ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($X=4.18$) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1.1 ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Line และ Facebook และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารจัดให้มีระบบสารสนเทศที่บุคลากรสามารถเข้าถึง เพื่อการสืบค้น และแบ่งปันความคิดเห็นใหม่ๆ

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ชัดเจนมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานร่วมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารร่วมกับครูจัดระบบชั้นตอน และจัดสรรทรัพยากรการทำงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษา ตามวิสัยทัศน์สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

1.5 ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมุ่งผลักดันแนวคิดให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แนวคิดของผู้บริหารทำให้ได้สิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์

2. ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการนำองค์การ รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดกระบวนการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการนำองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ

2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยรวมและรายข้อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ที่กำหนดกระบวนการขั้นตอนหรือกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ พร้อมตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการที่รองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.3 ด้านการจัดกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษาพัฒนาระบบการบริหารที่เชื่อมโยงกระบวนการ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เพื่อบูมสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาการประเมินผลความรู้คัมค่าคัมทุนของการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการวางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ของกลุ่มผู้รับบริการ

2.5 ด้านการวัดและการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษามีการใช้ความรู้และองค์ความรู้ของสถานศึกษาในการแก้ปัญหา และตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีและเชิงรุก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการปรับปรุงการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

2.6 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม

จริยธรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและมีทักษะแก้ปัญหา

2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษาผลการดำเนินงานที่สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (X_1)¹ ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม (X_2) และด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร (X_3) สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ 0.375, 0.303, และ 0.178 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ 0.389, 0.317, และ 0.206 ตามลำดับ โดยตัวแปรพยากรณ์ดังกล่าว สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 ได้ร้อยละ 79.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 ในรูปของคะแนนดิบ

$$Y = 0.694 + 0.375X_1 + 0.303X_2 + 0.178X_3$$

สมการพยากรณ์ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2 ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z'y = 0.389ZX_1 + 0.317ZX_2 + 0.206ZX_3$$

สมพงษ์ เชือกพรหม (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีส่วนร่วม 2) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านระบบโครงสร้างองค์กร และด้านการ

มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีส่วนร่วม สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนได้ร้อยละ 63.90 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $Z'_y = .488Z_4 + .313Z_3$

สุริพร อย่างสวย (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี พบว่า ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยศึกษาจากแบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ เป็นผู้บริหาร จำนวน 3 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจงโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว และแบบยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและร้อยละ ระยะที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 368 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น เท่ากับ .989 และ .993 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร มี 4 องค์ประกอบ 30 ตัวชี้วัด คือ (1) องค์ประกอบการมีส่วนร่วม/การทำงานเป็นทีมมีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (3) องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์มีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (4) องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรมมีจำนวน 9 ตัวชี้วัด 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับมาก 3) ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี มีความสัมพันธ์กัน 5) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้อ่านาพยากรณ์ร้อยละ 70.00

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยมีองค์ประกอบสำคัญของ

องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$) 2) ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$) และ 3) ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร จากตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร มีตัวแปรที่ทดสอบแล้วมีความสามารถในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย หรือพยากรณ์ร้อยละ 79.00 โดยเขียนสมการพยากรณ์ได้ ประกอบด้วย สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ $Y' = 0.621 + 0.220x_5 + 0.259x_4 + 0.167x_3 + 0.137x_2 + 0.082x_1$ สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน $Z'y = 0.267Z_{x5} + 0.280x_4 + 0.213Z_{x3} + 0.166Z_{x2} + 0.104Z_{x1}$

บัณฑิตา สติพิงศากุล และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

พิชยา เจริญสุขใส (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในหน่วยงานของภาครัฐที่ได้รับการส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ในการ ที่จะจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศ ประชาชน และ ความต้องการของคนทุกกลุ่ม ทุกวัย และทุกเพศสภาพในท้องถิ่นได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนา พื้นที่โดยอาศัยหลักการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ ส่วนรวม” อำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถ เข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของ ประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่ การพัฒนาบริการประชาชน การบริหารจัดการการเงินการคลัง การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ การสร้างและพัฒนา

บุคลากรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal (2012, pp. 23-27) ที่ได้ เสนอกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะ การบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถ หลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวความคิดนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลสมรรถนะบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กร ส่ง อิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะ สูง ยิ่งไปกว่านั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน โดย ส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

ประสิทธิ์ ธนนันต์ , สะเทพ เมย์ไธสง และ จิราภรณ์ ผันสว่าง (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารแบบเครือข่าย 3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การ บริหารแบบทุนทางสังคม 6) การบริหารแบบโคเซ็น 7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ

1.การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร (ปัจจัย) โดยแยกได้ ดังนี้

1.1 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.343-0.515 ซึ่งอยู่ใน เกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.2 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย มีค่าอยู่ระหว่าง 0.248-0.612 ซึ่งอยู่ใน เกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบเครือข่าย ได้จำนวน 19 ตัวบ่งชี้

1.3 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.327-0.584 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.4 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.311-0.632 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้

1.5 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.299-0.644 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบทุนทางสังคม ได้จำนวน 15 ตัวบ่งชี้

1.6 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโคเซ็น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.347-0.636 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบโคเซ็น ได้จำนวน 22 ตัวบ่งชี้

1.7 อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.205-0.451 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบโฮเร็นโซ ได้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปรหรือตัวแปรตาม โดยภาพรวม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 16 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.212-0.447
 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.201-0.540
 3. การจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.521
 4. การจัดการกระบวนการ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 13 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.348-0.533
 5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 9 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.502
 6. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.554
 7. การทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 14 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.514
- สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรตามหรือปัจจัยที่ถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปร และมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 80 ตัวบ่งชี้ สำหรับวัดตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์

2. ผลการคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กร สมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) และแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) ได้ปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารของปัจจัยหรือตัวแปรที่ดีที่สุด 4 ตัว แปร (ปัจจัย) ได้แก่

2.1.1 การบริหารแบบโคเซ็น ($b=0.248$, $\beta=0.252$)

2.1.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($b=0.217$, $\beta=0.238$)

2.1.3 การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร ($b=0.212$, $\beta=0.225$)

2.1.4 การบริหารแบบเครือข่าย ($b=0.204$, $\beta=0.207$)

ปัจจัยคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของ เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การบริหารแบบไคเซ็น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบเครือข่าย

2.2 การสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของการพยากรณ์การเข้าสู่ องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

$$y = a + b_6x_6 + b_4x_4 + b_3x_3 + b_2x_2$$

$$y = 0.488 + 0.248x_6 + 0.217x_4 + 0.212x_3 + 0.204x_2$$

$$z = \beta_6z_6 + \beta_4z_4 + \beta_3z_3 + \beta_2z_2$$

$$z = 0.252z_6 + 0.238z_4 + 0.225z_3 + 0.207z_2$$

3. ผลการสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร เพื่อ เข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) ประกอบด้วย การบริหารแบบไคเซ็น 2) ปัจจัยกระบวนการ ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3) ปัจจัยส่งออก ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มี สมรรถนะสูง ดังนี้

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลอง (Model) เพื่อเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งได้ตั้งชื่อว่า 4P-KATN : Prasit Model มีส่วนประกอบ ดังนี้

3.1.1 P1 = Product หมายถึง คุณภาพของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่

3.1.2 P2 = Price หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ

3.1.3 P3 = Place หมายถึง จุดยืนที่ก้าวหน้าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางสังคม

3.1.4 P4 = Promotion หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ

3.1.5 K = การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen)

3.1.6 A = การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

3.1.7 T = การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality)

3.1.8 N = การบริหารแบบเครือข่าย (Network)

3.2 ปัจจัยกระบวนการ (Transformation Process)

เป็นการสร้างนวัตกรรมหรือแบบจำลองโดยผู้วิจัยได้พัฒนาได้ 4P-KATN : Prasit Model โดยขับเคลื่อนจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารจัดการวงจรคุณภาพเดมมิง

PDCA ทฤษฎีหลักการบริหารการตลาด 4P Marketing-Mix และใช้หลักพุทธธรรมที่เรียกว่า หลักพรหมวิหาร 4 สำหรับ บูรณาการเพื่อให้เกิดแบบจำลอง (Model)

3.3 ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output)

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์แบบพหุตัวแปร และเสริมด้วยการวิจัย เชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ได้ แบบจำลองที่เรียกว่า 4P-KATN: Prasit Model

จักรพงศ์ มณีรัตน์ และ บุญช่วย ศิริเกษ (2566 อ้างถึงใน วารสารวิชาการรัตนบุศย์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 : พฤษภาคม – สิงหาคม 2566, หน้า 557-561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์องค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของ Pearson พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยรวมมีค่า ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 ในระดับสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ภายในตัวแปรแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำ สุด คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ภายในตัวแปรการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (Y) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านบุคลากรกับด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ($r_{3y4} = 0.642$) คู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำ สุด คือ ด้านการมุ่งเน

นผลลัพท์กับด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่าทุกคูมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01

ดังนั้นผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องการสมมติฐานของการวิจัยผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ เรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ตามลำดับสามารถอธิบายความแปรปรวนของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.577 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 58.20

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2.6.4. วิจัยความพร้อมในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

บรรณันท์ ทองกัลยา (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและตาล ของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มมิตรผลจีนเป็นจำนวนมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่ถึง 50 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กร 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี และอยู่ในตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน การ

เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในแต่ละด้าน โดยรวมมีความแตกต่างกันทุกด้าน

โดยสรุป จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ในภาพรวมแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มมิตรผล ประเทศไทย และจีน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในทุกด้านอยู่ในระดับสูง เป็นหรับสปป.ลาว ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning employee) และด้านการสื่อสาร มีระดับความพร้อมปานกลาง ทั้งนี้กลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป.ลาว และจีน ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น โดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ของความพร้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงบริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป.ลาวและจีน ของกลุ่มน้ำตาลมิตรผล พบว่า แบบจำลองมีค่า Chi-square/df (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.224 ค่าดัชนีวัด ระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of FIT: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Normed Fit Index :NFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.013 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)มีค่าเท่ากับ 0.007 ซึ่งเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด และตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 94.8 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง(RDI) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง(HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) 0.606 ทั้งนี้ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (CL)ด้านความสามารถของพนักงาน (EC) ด้านการสื่อสาร (CM)ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแต่มีอิทธิพลโดยอ้อม โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (RDI) ทั้งนี้เพราะ $p = 0.036, 0.253$ และ 0.469 ตามลำดับ)ในขณะที่ด้านองค์กรและการจัดการ (OM)มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการเป็น

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.741 และด้านการเรียนรู้ของพนักงาน (LN) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.443



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

การศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวนปีการศึกษา 2566 จากโรงเรียนทั้งหมด 139 โรงเรียน จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 2 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน ขนาดกลาง 48 โรงเรียน และขนาดเล็ก 88 โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารจำนวน 113 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,140 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,253 คน (งานวางแผนอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2566)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970:607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 294 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่ม

แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดโรงเรียน และทำการเทียบสัดส่วนตามชั้นภูมิ แล้วกำหนดผู้ให้ข้อมูลด้วยการจับสลาก จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 27 คน และครูผู้สอนจำนวน 267 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่งหน้าที่

ที่	ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	ขนาดเล็ก	50	362	412	12	85	97
2	ขนาดกลาง	50	593	643	12	139	151
3	ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	13	185	198	3	43	46
รวมทั้งหมด		113	1140	1253	27	267	294

ที่มา : งานวางแผนอัตรากำลังข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2566 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามในรูปแบบปลายเปิด จำนวนทั้งหมด 2 ข้อ ให้ตอบแบบสอบถามโดยเลือกในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด จำนวนทั้งหมด 26 ข้อ โดยแบบเป็นข้อคำถามเป็น 5 ด้าน คือ 1) การทำท่ายกระบวนกร 2) การสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ 4) การจำลองวิธีการ และ 5) การบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยทั้ง 5 ด้าน เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของ Likert's Scale (Likert, 1976, pp.175-176) ใช้ระดับการวัดประเภทอันตรภาคชั้น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับการให้คะแนนไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แปลความหมาย และหาค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

คะแนน	ระดับการปฏิบัติการ
5	มีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด
4	มีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับมาก
3	มีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับน้อย
1	มีระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างอยู่ในระดับที่ต่ำสุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งได้มีการแบ่งข้อคำถามออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีข้อคำถามให้เลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรฐานประมาณค่า ตามวิธีคิดของ Likert Scale (Likert, 1976, pp.175-176) ใช้ระดับการวัดประเภทอันตรภาคชั้น แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แปลความหมาย คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

คะแนน	ระดับของการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริง
5	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก
3	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย
1	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด

3.3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือและเกณฑ์การกำหนดค่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งทางผู้วิจัยได้จัดทำตามขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังวิธีการต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง ในเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 และการองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 2 ทำการกำหนดขอบเขตและนิยามตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แล้วสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย นำแบบสอบถามให้ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบข้อคำถามในด้านการครอบคลุมเนื้อแล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาในข้อคำถามโดยวิธีการหาความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) ซึ่งได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามว่ามีความเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดในแต่ละด้านและตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือไม่ แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการหาค่า IOC ของแต่ละข้อ หากข้อคำถามใดที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามนั้นมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามได้ แต่หากข้อคำถามใดที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นจะต้องมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ค่า IOC ที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำข้อคำถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

$$\text{โดยการใช้สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	หมายถึง จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ
หมายเหตุ	+1	หมายถึง ข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการวัดผลได้
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามสามารถนำไปใช้ในการวัดผลได้หรือไม่
	-1	หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการวัดผลได้

โดยผลจากการหาค่า IOC ในครั้งนี้มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.8 – 1.0 จึงสามารถนำแบบสอบถามในการวัดผลการวิจัยไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบความเที่ยง โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา (try out) จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยมีค่า 0.7 ขึ้นไป (Eunseong และ Seongho, 2015) ซึ่งความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผลค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha 0.979

ขั้นตอนที่ 5 ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เรื่องภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาอีกครั้งก่อนนำแบบสอบถามนั้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และดำเนินการเก็บข้อมูลจากการทำแบบฟอร์มระบบออนไลน์

3.4. การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาประกอบให้เป็นข้อมูลก่อนที่จะนำผลเหล่านั้นมาคำนวณ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เพื่อการอนุมัติการใช้แบบสอบถามในการสอบถามข้อมูลตามแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในรูปแบบออนไลน์โดยใช้ Google form
3. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในระบบโดยใช้เวลา 1 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2567 ถึง 31 มกราคม 2567
4. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจความเรียบร้อยของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์

3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับการวิจัยข้อมูลทางสังคมศาสตร์โดยเฉพาะ สถิติที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีทั้งหมด 2 ประเภท ได้แก่

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยประกอบไปด้วยขนาดของสถานศึกษา และตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1)การท้าทายกระบวนการ (2)การสร้างแรงบันดาลใจใน

วิสัยทัศน์ร่วมกัน (3)การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ (4)การจำลองวิธีการ และ (5)การบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยโดยอิงจากความกว้างของอันตรภาคชั้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2550) ซึ่งคำนวณได้เป็น 0.8 ทั้งนี้ คำนี้นำมาใช้เพื่อกำหนดเกณฑ์การจำแนกผลการประเมินแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 แปลความหมาย คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

คะแนนเฉลี่ย	ระดับระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา
4.21-5.00	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 3 องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1)การนำองค์กร (2)การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3)การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4)การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5)การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6)การจัดการกระบวนการ (7)ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยโดยอิงจากความกว้างของอันตรภาคชั้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2550) ซึ่งคำนวณได้เป็น 0.8 ทั้งนี้ คำนี้นำมาใช้เพื่อกำหนดเกณฑ์การจำแนกผลการประเมินแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 แปลความหมาย และหาค่าคะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คะแนนเฉลี่ย	ระดับระหว่างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
4.21-5.00	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เพื่อตรวจสอบข้อมูลโดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

5. วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ข้อมูลตามแบบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ

3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีทั้งหมด 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) ใช้ในการอธิบายปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งและขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) เพื่อนำไปประกอบการสรุปผลในขั้นตอนถัดไป
2. สถิติเชิงอนุมาน(Inferential statistics) ใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และในการอธิบายการทดสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ สืบrawdตัวแปรต้นว่าส่งผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใดและอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่า และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regresstion)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970:607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 294 คน การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของ Likert's Scale ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$Sig.$	แทน	ค่าระดับสถิติทดสอบที่มีระดับนัยสำคัญ
$*$	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
$R\ square$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$Adjusted\ R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ
β	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของมาตรฐาน

4.2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามพร้อมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทั้งหมด 294 ชุด และจัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานของการวิจัย

4.2.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษาโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)	คิดเป็นร้อยละ
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหาร	27	9.2
ครูผู้สอน	267	90.8
รวม	294	100
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	97	33.0
ขนาดกลาง	151	51.4
ขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ	46	15.6
รวม	294	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 294 คน พบว่า ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 294 คน ซึ่งเป็นบริหารสถานศึกษาจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และเป็นครูผู้สอนจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 90.8 ขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 294 คน

ซึ่งประกอบด้วยขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก 97 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 ขนาดกลาง 151 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษรวมกัน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6

4.2.2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามทฤษฎีของ Kouzes and Posner แล้วทำการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแปลผลเป็นระดับต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยรวม

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการทำทนายกระบวนการ	4.053	0.345	มาก
2	ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.034	0.309	มาก
3	ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ	4.065	0.370	มาก
4	ด้านจำลองวิธีการ	3.852	0.346	มาก
5	ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ	3.839	0.422	มาก
ภาพรวม		3.969	0.113	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.969, S.D.=0.113) เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ($\bar{X}$ =4.065, S.D.=0.370) ด้านการทำทนายกระบวนการ ($\bar{X}$ =4.053, S.D.=0.345) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}$ =4.034, S.D.=0.309) ด้านจำลองวิธีการ ($\bar{X}$ =3.852, S.D.=0.346) และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ($\bar{X}$ =3.839, S.D.=0.422) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน
ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำทลาย
กระบวนการ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการ ทำทลายกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มี ประโยชน์ เพื่อกำหนดแผนการพัฒนางาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้รับบริการ	3.95	0.742	มาก
2. ผู้บริหารมองหาโอกาสในการพัฒนางาน ส่งเสริม สนับสนุน จัดทำผลงาน โครงการ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร	4.02	0.759	มาก
3. ผู้บริหารยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิด จากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ	4.06	0.770	มาก
4. ผู้บริหารพัฒนาแนวคิด กระบวนการ และการ บริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร	4.07	0.692	มาก
5. ผู้บริหารค้นหาข้อบกพร่อง และ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ	4.15	0.812	มาก
ภาพรวม	4.053	0.345	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ
ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำทลายกระบวนการ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.053$, S.D.=0.345) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ
ข้อที่ผู้บริหารค้นหาข้อบกพร่องและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$,
S.D.=0.812) รองลงมา คือ ข้อที่ผู้บริหารพัฒนาแนวคิด กระบวนการ และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของ
องค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.692) ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ เพื่
อกำหนดแผนการพัฒนางาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.742)

ตารางที่ 4.4 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนใน หน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ งานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างมาก	4.09	0.644	มาก
2.ผู้บริหารคอยกระตุ้น จูงใจ เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความ กระตือรือร้น	4.02	0.784	มาก
3.ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน	4.06	0.715	มาก
4.ผู้บริหารให้โอกาส และแสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.95	0.771	มาก
5.ผู้บริหารสามารถจูงใจ หรือแสดงให้เห็นถึง เป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับ องค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ	4.05	0.709	มาก
ภาพรวม	4.034	0.309	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.034$, S.D.=0.309) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่สูงที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.644) รองลงมา คือ ข้อที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับ

มาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.715) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่ผู้บริหารให้โอกาส และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.771)

ตารางที่ 4.5 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ผู้บริหารกระจายอำนาจ มอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับฝ่ายหรือบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จ	4.06	0.676	มาก
2.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีสิทธิหรือมีทางเลือกในการทำงาน	4.00	0.771	มาก
3.ผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงผลงาน หรือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.09	0.759	มาก
4.ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.09	0.781	มาก
5.ผู้บริหารทบทวน ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.08	0.882	มาก
ภาพรวม	4.065	0.370	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.065$, S.D.=0.370) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดมีทั้งหมด 2 ข้อ คือ ข้อที่ผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงผลงาน หรือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.759) และข้อที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.781) รองลงมา คือ ข้อที่ผู้บริหารทบทวน ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$,

S.D.=0.882) ข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีสิทธิหรือมีทางเลือกในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.00, S.D.=0.759)



ตารางที่ 4.6 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจำลองวิธีการ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการจำลองวิธีการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ผู้บริหารพูดคุย ยกตัวอย่างหรือเล่าเรื่องใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพและปฏิบัติตาม	4.09	0.708	มาก
2.ผู้บริหารเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและ การอุทิศตนในด้านต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จใน เป้าหมายขององค์กร	3.81	0.905	มาก
3.ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการทำงาน มี ความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำขององค์กร	3.75	0.908	มาก
4.ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานเพื่อให้ได้ ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาเป็นข้อมูลในการ แก้ไขปัญหา	3.99	0.826	มาก
5.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายและแผนการ ดำเนินงาน	3.80	0.916	มาก
6.ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเลี้ยง สรรค์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	0.954	มาก
ภาพรวม	3.852	0.346	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจำลองวิธีการ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X}=3.852$, S.D.=0.346) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ข้อที่ผู้บริหาร พูดคุย ยกตัวอย่างหรือเล่าเรื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพและ ปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.708) รองลงมา คือ ข้อที่ผู้บริหารตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$,

S.D.=0.828) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเลี้ยงสังสรรค์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.69, S.D.=0.954)

ตารางที่ 4.7 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงาน	3.91	0.776	มาก
2.ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี	3.78	0.975	มาก
3.ผู้บริหารให้คำปรึกษาในการพัฒนาผลงานของบุคลากร	3.84	0.893	มาก
4.ผู้บริหารให้นโยบายหรือแนวทางการส่งเสริมจูงใจการทำงานด้วยผลตอบแทนที่บุคลากรพึงพอใจ	3.74	1.012	มาก
5.ผู้บริหารจัดงานยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อโรงเรียนมีผลงานได้รับรางวัล	3.95	0.905	มาก
ภาพรวม	3.839	0.422	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.839, S.D.=0.422) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ผู้บริหารจัดงานยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อโรงเรียนมีผลงานได้รับรางวัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.95, S.D.=0.905) รองลงมา คือ ข้อที่ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.91, S.D.=0.776) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่ผู้บริหารให้นโยบายหรือ

แนวทางการส่งเสริมจูงใจการทำงานด้วยผลตอบแทนที่บุคลากรพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$, S.D.=1.012)

4.2.3. ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจากการสังเคราะห์องค์ประกอบ แล้วทำการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาแปลผลเป็นระดับต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยรวม

ลำดับ	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการนำองค์กร	4.049	0.258	มาก
2	ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.043	0.341	มาก
3	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.068	0.371	มาก
4	ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.065	0.312	มาก
5	ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.087	0.313	มาก
6	ด้านการจัดการกระบวนการ	4.075	0.324	มาก
7	ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	3.979	0.382	มาก
ภาพรวม		3.979	0.748	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.979$, S.D.=0.748) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ($\bar{X}=4.087$, S.D.=0.313) ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{X}=4.075$, S.D.=0.324) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}=4.068$, S.D.=0.371) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.065$, S.D.=0.312) ด้านการนำองค์กร ($\bar{X}=4.049$,

S.D.=0.258) ด้านการวางแผนกลยุทธ์($\bar{X}$ =4.043, S.D.=0.341) และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ($\bar{X}$ =3.979, S.D.=0.382) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.9 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการนำองค์กร

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หรือความคาดหวัง ในการดำเนินงาน	4.10	0.716	มาก
2.องค์กรกระจายอำนาจให้กับฝ่าย หรือบุคลากรต่าง ๆ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในการดำเนินงาน	3.93	0.703	มาก
3.องค์กรนำความรู้มาใช้ในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ	4.06	0.713	มาก
4.องค์กรประพฤติดนตามหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส และมีจริยธรรมต่อสังคม	4.07	0.651	มาก
5.องค์กรให้บริการที่ดี และสร้างความสุขให้คนในสังคม	4.03	0.757	มาก
6.องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	4.08	0.711	มาก
7.องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน	4.05	0.635	มาก
8.องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติโดยมิชอบ	4.09	0.681	มาก
9.องค์กรทบทวนผลของการดำเนินงาน	4.08	0.679	มาก
10.องค์กรมีกระบวนการเตรียมการเชิงรุก โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน	4.03	0.747	มาก
11.องค์กรมีพันธมิตรที่สามารถให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน	4.01	0.653	มาก
ภาพรวม	4.049	0.258	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.049$, S.D.=0.258)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หรือความคาดหวัง ในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.716) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรกำกับดูแลที่ดีใน ความรับผิดชอบในด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติโดยมิชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.681) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่องค์กรกระจายอำนาจให้กับฝ่าย หรือบุคลากรต่าง ๆ รวมไปถึงผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$, S.D.=0.703)

ตารางที่ 4.10 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรวิเคราะห์ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติงาน	4.04	0.662	มาก
2. องค์กรกำหนดวิธีการยกระดับความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงาน	4.10	0.649	มาก
3. องค์กรสามารถแปลงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.09	0.650	มาก
4. องค์กรรวบรวมผลการดำเนินงาน สรุปแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดต่าง ๆ	4.02	0.706	มาก
5. องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.97	0.665	มาก
ภาพรวม	4.043	0.341	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.043$, S.D.=0.35713) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ องค์กรกำหนดวิธีการยกระดับความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.649) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรสามารถแปลงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$,

S.D.=0.650) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.97, S.D.=0.665)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.11	0.757	มาก
2.องค์กรออกแบบกระบวนการสร้างความเข้าใจ และวิธีการปฏิบัติ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.02	0.676	มาก
3.องค์กรสรุปผลการดำเนินการเกิดจากกิจกรรม ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.04	0.735	มาก
4.องค์กรมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่จะเข้ารับบริการในอนาคต	4.10	0.659	มาก
5.องค์กรมีกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.07	0.662	มาก
ภาพรวม	4.068	0.371	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.068, S.D.=0.371) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ข้อที่องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.11, S.D.=0.757) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่จะเข้ารับบริการในอนาคตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.10, S.D.=0.659) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ

ข้อที่องค์กรออกแบบกระบวนการสร้างความเข้าใจ และวิธีการปฏิบัติ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ให้แก่
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.02, S.D.=0.676)



ตารางที่ 4.12 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	4.08	0.629	มาก
2.องค์กรปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อเรียนรู้ แนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	4.06	0.637	มาก
3.องค์กรนำผลการปรับปรุงมาใช้ในการจัดการ สารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรม	4.07	0.687	มาก
4.องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่าย สำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.09	0.676	มาก
5.องค์กรถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ องค์กร บุคลากร หรือบุคคลภายนอก	4.02	0.632	มาก
ภาพรวม	4.065	0.312	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.065$, S.D.=0.312) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ข้อที่องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.676) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.629) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่องค์กรถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร บุคลากร หรือบุคคลภายนอก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.312)

ตารางที่ 4.13 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน	4.03	0.665	มาก
2.องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ หรือวิธีปฏิบัติที่ ชัดเจน	4.11	0.685	มาก
3.องค์กรสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.08	0.613	มาก
4.องค์กรสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการทำงานที่ดี	4.07	0.636	มาก
5.องค์กรมีวิธีการพิจารณาการให้รางวัล ยกย่อง หรือการชมเชย	4.14	0.641	มาก
ภาพรวม	4.087	0.313	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.087$, S.D.=0.313) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ข้อที่องค์กรมีวิธีการพิจารณาการให้รางวัล ยกย่อง หรือการชมเชย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.= 0.641) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ หรือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.= 0.685) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.665)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจัดการกระบวนการ

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.05	0.605	มาก
2.องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ	4.05	0.627	มาก
3.องค์กรจัดการโครงสร้างงาน แบ่งงาน และการมอบหมายงานแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน	4.10	0.679	มาก
4.องค์กรชี้แนะ จูงใจ ส่งเสริมเพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์	4.10	0.627	มาก
5.องค์กรประเมินตามแผน หรือตัวชี้วัดที่ตั้งเกณฑ์ไว้	4.08	0.629	มาก
ภาพรวม	4.075	0.324	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.075$, S.D.=0.324) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดมีทั้งหมด 2 ข้อ คือ ข้อที่องค์กรจัดการโครงสร้างงาน แบ่งงาน และการมอบหมายงานแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.= 0.679) และข้อที่องค์กรชี้แนะ จูงใจ ส่งเสริมเพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.= 0.679) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรประเมินตามแผน หรือตัวชี้วัดที่ตั้งเกณฑ์ไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.629) ข้อที่ต่ำที่สุดมีทั้งหมด 2 ข้อ คือ ข้อที่องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.605) และข้อที่องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.627)

ตารางที่ 4.15 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัดผลการดำเนินการ

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการวัดผลการดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.องค์กรใช้ตัวชี้วัดตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์	4.02	0.653	มาก
2.องค์กรสรุปผลด้านประสิทธิภาพการทำงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.11	0.622	มาก
3.องค์กรสรุปผลด้านคุณภาพการให้บริการจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.14	0.709	มาก
4.องค์กรสรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.08	0.696	มาก
ภาพรวม	4.088	0.344	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัดผลการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.088$, $S.D.=0.344$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุด คือ ข้อที่องค์กรสรุปผลด้านคุณภาพการให้บริการจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, $S.D.=0.709$) รองลงมา คือ ข้อที่องค์กรสรุปผลด้านประสิทธิภาพการทำงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, $S.D.=0.622$) และข้อที่ต่ำที่สุด คือ ข้อที่องค์กรใช้ตัวชี้วัดตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, $S.D.=0.653$)

4.2.4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ก่อนการวิเคราะห์ ดังตาราง 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1

		ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารสถานในศตวรรษที่ 21	องค์กรสมรรถนะสูง
ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21	Pearson Correlation	1	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000
องค์กรสมรรถนะสูง	Pearson Correlation	.517*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 มีค่าสหสัมพันธ์ .517 นั่นคือภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (Cohen, 1988, pp.79-81) และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ดังนั้นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ (B) สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Enter

Model	B	Std. Error	β	t	Sig.
(Constant)	2.392	.161		14.871	.000
ด้านการทำหายกระบวนกร(x_1)	.128	.024	.291	2.377	.000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(x_2)	.072	.027	.147	2.661	.008
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ(x_3)	.075	.022	.182	3.475	.001
ด้านการจำลองวิธีการ(x_4)	.060	.023	.137	2.642	.009
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ(x_5)	.086	.019	.239	4.559	.000
R=.529 ^a , R Square=.279 , Adjusted R Square=.267 F=22.3288					

** p < .01

จากตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ (B) สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Enter พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งหมดสามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .529 ซึ่งตัวแปรทั้งหมดองค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9 (R Square=.279) ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ด้านการทำหายกระบวนกร(x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $\beta = 0.291$ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย $B=0.128$ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ(x_5) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $\beta = 0.239$ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย $B=0.086$ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ(x_3) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $\beta = 0.182$ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย $B=0.075$ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(x_2) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $\beta = 0.147$ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย $B=0.072$ และจำลองวิธีการ(x_4) มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน $\beta = 0.137$ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย $B=0.060$

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ(B) และสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Stepwise

Model	B	Std. Error	β	t	Sig.
(Constant)	2.392	.161		14.871	.000
ด้านการทำลายกระบวนกร(X_1)	.128	.024	.291	5.377	.000
ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ(X_5)	.086	.019	.239	4.559	.000
ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ(X_3)	.075	.022	.182	3.475	.001
ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(X_2)	.072	.027	.147	2.661	.008
ด้านจำลองวิธีการ(X_4)	.060	.023	.137	2.642	.009

R=.529^e , R Square=.279 , Adjusted R Square=.267 F=22.328

** p < .01

จากตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ(B) และสัมประสิทธิ์การถดถอย มาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Stepwise พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการทำลายกระบวนกร(X_1) ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ(X_5) ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ(X_3) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(X_2) และด้านการจำลองวิธีการ(X_4) ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .267 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ด้านการทำลายกระบวนกร(X_1) ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ(X_5) ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ(X_3) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(X_2) และจำลองวิธีการ(X_4) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของแบบภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9 (R Square=.279) โดยเขียนแสดงความสัมพันธ์ในรูปสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + \dots + B_nx_n$$

$$\hat{Y} = 2.392 + 0.128(x_1) + 0.086(x_5) + 0.75(x_3) + 0.72(x_2) + 0.60(x_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{z} = \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_nx_n$$

$$\hat{z} = 0.291(x_1) + 0.239(x_5) + 0.182(x_3) + 0.147(x_2) + 0.137(x_4)$$

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมุติฐาน ตัวแปรพยากรณ์อย่างน้อย 1 องค์ประกอบส่งผลต่อการเป็น
องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยการ
วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า
สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัย



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1140 คน และตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 113 คน รวมทั้งหมด 1,253 คน และทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้วิธีคำนวณสูตรของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970:607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 294 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 27 คน และครูผู้สอนจำนวน 267 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาปรับปรุงมาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ซึ่งได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ ตามมาตรการวัดของ Linkert และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ ตามมาตรการวัดของ Linkert สถิติที่

ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้เทคนิควิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์โดยวิธี Stepwise ผลการวิเคราะห์ได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามทุกตอนโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Alpha coefficient of Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 26 ข้อ เท่ากับ 0.98 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 40 ข้อ เท่ากับ 0.99 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และกาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงรวมกันทั้งหมด 66 ข้อ เท่ากับ 0.987 และค่าความเชื่อมั่นที่จากการเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการทำแบบทดสอบเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างในศตวรรษที่ 21 ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เท่ากับ 0.979 ซึ่งมากกว่า 0.7 จากทฤษฎี Cronbach's Alpha (Eunseong & Seongho, 2015) ซึ่งถือว่าแบบทดสอบนี้มีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้จริง ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1. สรุปผล

5.1.1. ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการทำทนายกระบวนการ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านจำลองวิธีการ และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ

ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารทบทวน ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมาก อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารกระจายอำนาจ มอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับฝ่ายหรือบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

ด้านการท้าทายกระบวนการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการท้าทายกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารค้นหาข้อบกพร่องและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ เพื่อมาดำเนินการพัฒนาองค์กร รับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารสามารถจูงใจ หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารให้โอกาส และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก

ด้านการจำลองวิธีการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจำลองวิธีการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูง

ที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารพูดคุย ยกตัวอย่างหรือเล่าเรื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพและปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำขององค์กร อยู่ในระดับมาก

ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่บุคลากรพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารจัดงานยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อโรงเรียนมีผลงานได้รับรางวัล อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี อยู่ในระดับมาก

5.1.2. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ หรือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก

ด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการจัดการกระบวนการ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กร ชี้นำะ จูงใจ การสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรประเมินตามแผน หรือตัวชี้วัดที่ตั้งเกณฑ์ไว้ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรมีกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่จะเข้ารับบริการในอนาคต อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก

ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรนำผลการปรับปรุงมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก

ด้านการนำองค์กร พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการนำองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรประพฤติตนตามหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส และมีจริยธรรมต่อสังคม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรทบทวนผลของการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี อยู่ในระดับมาก

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรกำหนดวิธีการยกระดับความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรรวบรวมผลการดำเนินงาน สรุปแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก และข้อที่องค์กรวิเคราะห์ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติงาน และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมาก

ด้านการผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการผลลัพธ์การดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรสรุปผลด้านประสิทธิภาพการทำงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรใช้ตัวชี้วัดตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรสรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก

5.1.3. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า การทำทนายกระบวนการ และการจำลองวิธีการ ซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .267 จึงสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9 ($R^2 = .279$)

5.1.4. ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า ด้านการจัดการกระบวนการ คือ ด้านที่มีระดับที่ดีที่สุด และตามด้วยด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำองค์กร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการนำองค์กร ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารขององค์กรมีการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามนิติธรรม ความโปร่งใส และเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อสังคม ด้วยความมีจริยธรรม การให้บริการที่ดี และการสร้างความสุขให้กับคนในสังคม องค์กรมีการกำกับดูแลและสร้างความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การเงิน และการป้องกันการทุจริตและการประพฤติดีชอบ ทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และเตรียมการเชิงรุกอย่างเป็นกระบวนการ มีตัวชี้วัดชัดเจน และสร้างพันธมิตรร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 14-15) ผู้บริหารองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากร องค์กรที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการประพฤติดีตามนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการ

บรรลุปันธกิจการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ระดับ องค์การและบุคคล และเพื่อการสร้างนวัตกรรมการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความคล่องตัว ขององค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์การเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เพื่อปฏิบัติ และวัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก เพื่อปฏิบัติและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีผลการดำเนินงานโดยภาพรวม และสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ นอกจากนี้ยังคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์ (2561) การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร บนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และทราบจุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหา เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอด และการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบัญชาในองค์กร 2) กำหนดทิศทาง หรือภารกิจหลัก เป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน 3) การกำหนดนโยบาย หมายถึง แนวปฏิบัติ อย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์การมีการจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญโดยการรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง และการออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดวิธีการปฏิบัติ ช่วยให้มีการวัดความพึงพอใจที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองความต้องการ และพิจารณาความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต สร้างความพึงพอใจในคุณภาพ

การบริการ โดยการลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ และลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าหน่วยงานกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดีประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดีและอธิบายถึงวิธีการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ก) การสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ข) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับ พรณ ภัสส์ พรหมณ์โชติ(2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัณนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ ได้กล่าวไว้ว่า วิทยาลัยฯ มีวิธีการรับฟังความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตด้วยวิธีการที่ เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม โดยมีการใช้สารสนเทศที่ทันสมัย เหมาะสม และหลากหลายช่องทาง เช่น website, social media, สื่อสารโดยตรง, กล้องรับความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อช่วยในการปรับปรุง รวมถึงค้นหาโอกาสสร้างความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย และสอดคล้องกับ พงษ์ศธร ชมท่าไม้ และ มิตภาณี พุ่มกล่อม (2567) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ได้กล่าวไว้ว่า ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมปฏิบัติ หรือตัดสินใจตลอดจนร่วมสนับสนุน ติดตาม

และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนได้ร่วมตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการแบ่งปัน ผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดไว้

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการสารสนเทศและความรู้ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมั่นใจในระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พัฒนาผลการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมการปรับปรุงต่อเนื่อง และสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรม จัดการสารสนเทศและความรู้เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และทันสมัย มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช่ง่ายสำหรับผู้ใช้งานภายในและภายนอกองค์กร สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการแบ่งปัน ใช้วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างนวัตกรรมและวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับ หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมิน ระบบในการวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการ การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศและ ข้อมูลเพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 1) การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ อธิบายวิธีการในการวัดวิเคราะห์ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยง และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนราชการ ได้แก่ การผลลัพธ์การดำเนินการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ 2) อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และอธิบายวิธีการสร้างและจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์กรมีระบบงานการจัดการและบริหารงาน รวมถึงการประเมินผลงานของบุคลากร ความก้าวหน้าในงาน และวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร มีการเรียนรู้ของบุคลากรเป็น การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างการปฏิบัติราชการ

ที่เป็นเลิศ พร้อมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถให้กับบุคลากร มีการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจให้บุคลากร และความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการพิจารณาให้รางวัล ยกย่อง และชมเชย เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกันขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15-17) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า บุคลากรประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่ เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและพิจารณาความพร้อมในการปฏิบัติของบุคลากรใหม่ และมั่นใจได้ว่าบุคลากรมี ความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร องค์กรมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและ การสร้างแรงจูงใจ มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามที่ตามทิศทางองค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการจัดการกระบวนการ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์กรมีการกำหนดและจัดการกระบวนการ มีการใช้วิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรการสนับสนุน มีวิธีการจัดการกระบวนการสนับสนุนกระบวนการหลักในการสร้างคุณค่า มีการวางแผนเตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่นกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจการจัดองค์กร มีการจัดโครงสร้าง แบ่งงาน และมอบหมายงานตำแหน่งการนำ สั่งการ ชี้แนะ และจูงใจเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการควบคุม ประเมินกิจกรรมเพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 , อ้างถึงใน อาจารย์ ฤทธิชัย , 2563 , หน้า 15-16) ได้กล่าวถึง การจัดการกระบวนการพิจารณาใน 2 ส่วน ดังนี้ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ วิธีการของส่วนราชการในการกำหนดและจัดกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ 2) กระบวนการสนับสนุน คือ วิธีการที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า องค์กรมีการเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการ มีกลยุทธ์ที่ระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนเพื่อประสบความสำเร็จโดยการผสานกับความต้องการต่าง ๆ และลดผลกระทบต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้การผลลัพธ์การดำเนินการหรือติดตามและคำนวณผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ และสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้กล่าวไว้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งแต่ละมิติมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) มีการสรุปผลด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มผลการดำเนินการ 2) มีผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ 3) การสรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มผลการดำเนินการ 4) มีการสรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้มของผลการดำเนินการ

5.1.5. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) มีค่าสหสัมพันธ์ .517 นั่นคือภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างและการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง (Cohen, 1988, pp.79-81) และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .01 ดังนั้น จึงตอบรับสมมุติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

5.1.6. ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า มีตัวแปรที่สามารถส่งผลการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ดังนี้

1. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เป็นการวิเคราะห์คุณภาพรวมโดยนำตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร มาพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยวิธี Enter พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ ด้านการทำหายกระบวนกร ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านการจำลองวิธีการ และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ สามารถใช้อธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .529 ซึ่งตัวแปรทุกองค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9

2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์เพื่อสร้างสมการการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยวิธีการวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต

1 โดยการเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการทำทนายกระบวนกร ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการจำลองวิธีการ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีค่าเป็นบวก หมายถึง เมื่อผู้บริหารมีการทำทนายกระบวนกร มีการบำรุงขวัญและกำลังใจ ปล่อยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติหน้าที่ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือมีการจำลองวิธีการ แต่ละองค์ประกอบจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9 ดังนั้น จึงตอบรับสมมติฐาน ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) การทำทนายกระบวนกร 2) สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จากการศึกษา พบว่าระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้จำนวน 294 คน พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการปล่อยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ คือ ด้านที่มีระดับสูงที่สุดโดย และตามด้วยด้านการทำทนายกระบวนกร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านจำลองวิธีการ และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ตามลำดับ ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการทำทนายกระบวนกร ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรโดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำผลงานโครงการหรือนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร โดยยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ พัฒนาแนวคิดกระบวนและการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร และค้นหาข้อบกพร่องเพื่อดำเนินการแก้ไข ซึ่งเป็นหน่วยเทคนิคให้กับโรงเรียนในการ

ทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสนำเสนอแนวคิดหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระการทำงาน ลดการใช้งบประมาณ ขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน นอกจากนี้การส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในมิติต่าง ๆ อีกมากมาย แม้ว่าจะมีบางโรงเรียนที่ยังคงใช้งานในรูปแบบหรือแบบเดิมบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนาถ วิสุทธากร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ผู้บริหารที่สนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สามารถลดการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณ รวมถึงขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้วิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนที่ชัดเจน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นไปอย่างดี. คอยกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความกระตือรือร้น ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน, ให้โอกาสและแสดงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจหรือแสดงเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับแรงกระตุ้นอยู่เป็นระยะ และมีการทำงานด้วยความตั้งใจด้วยค่านิยมผลประโยชน์ ความหวัง และความคาดหวังที่เดียวกัน. พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงการพูดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ พิทักษ์ รัชกิจประการ (2561) การจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่เป็นภาพเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีแผนงานที่มีความชัดเจน ซึ่งต้องเกิดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับ มานิตย์ อาษานอก (2550) วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน (1) การสั่งการ ซึ่งเป็นการสั่งการจากผู้บริหารองค์กร (2) การโน้มน้าวคนในองค์กรสนใจ

ผู้บริหารต้องอธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้คนในองค์กรทราบข้อเท็จจริง (3) การทดสอบความคิดเห็นคนในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ (4) การปรึกษาหารือ เป็นการขอความคิดเห็นจากคนในองค์กรว่าควรจะต้องขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปในทิศทางใด (5) การสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคน และตระหนักถึงความสำเร็จขององค์กรว่าไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่มีความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานอย่างเต็มที่ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่าและผูกพันต่อองค์กร สนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การมีความร่วมมือเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ดี มีการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาทักษะ การมอบหมายงานสำคัญ และการให้การสนับสนุนที่เป็นเชิงบวกและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น เชื่อมือ เชื่อถือ เชื่อใจและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ทำให้สามารถรวมพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

ด้านการจำลองวิธีการ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารมีหลักนำทางชัดเจนและเชื่อในบางสิ่งเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย แสดงตัวเป็นแบบอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จ โดยมีการสร้างตัวอย่างและแสดงถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมและมาตรฐาน กำหนดแนวทางการทำงานและมีความเชื่อในการเป็นผู้นำของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและเป็นการแลกเปลี่ยนหน้าที่ข้อมูลการปฏิบัติงานกับผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา สร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพูดคุยยุทธศาสตร์สั้น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมการวางแผนเป้าหมายและการวางแผนดำเนินงาน และมีสร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงานผ่านการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจน มีความคง

เส้นคงวาและชัดเจนในหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวแบบแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างตามที่ผู้ร่วมงานคาดหวังเอาไว้

ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสร้างกำลังใจและยอมรับความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดสร้างสรรค์ในการให้รางวัลและการยอมรับ ออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเฉพาะ เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน ยกย่องผู้ทำงานดี มีส่วนร่วมในการเลี้ยงฉลอง เพื่อให้คนทำงานทุกคนมีความสุขและรู้สึกถึงการเข้าถึงง่ายของผู้บริหาร สอดคล้องกับ ธนวรรณ อนุเวช (2564) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดมีความต้องการจำเป็นในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการให้มีการสร้างเสริมแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ และสอดคล้องกับ พระครูวิธานธรรมสุนทร (2566) การพัฒนาองค์กรตามแนวพุทธ : กรณีศึกษา แนวคิดการสร้างโซ่ล่าเซลล์ของเจ้าคุณเสียดายแดด (พระปัญญาวชิรโมลี)เจ้าอาวาสวัดป่าศรีแสงธรรม ภาวะผู้นำแนวพระพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีความรักและห่วงใยต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำงานด้วยความรับผิดชอบสั่งงาน 2) กรุณา ความสงสาร ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกันและกันช่วยแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน 3) มุทิตา (ความพลอยยินดี) ในบางโอกาสที่เหมาะสมมีการให้รางวัลหรือแสดงความยินดียกย่องผู้ที่ทำงานดี 4) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ องค์กรมีการปลูกฝังให้รับผิดชอบต่อสังคม

5.2. อภิปรายผล

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

5.2.1. ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1

ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้านสร้างบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการทำหาย ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ และด้านจำลองวิธีการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 มีความชัดเจน ในการทำงานในการสร้างการมีส่วนร่วมและไว้วางใจบุคลากรในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ กานต์รวิถาวรพันธุ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

ด้านการทำลายกระบวนการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารค้นหาข้อบกพร่องและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือข้อที่ผู้บริหารยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ เพื่อดำเนินการพัฒนาองค์กร รับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้ยังเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับ รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และ

การรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ความท้าทายกระบวนการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข ปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ บัณฑิตา สิริพิณฑกุล (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า การท้าทายกระบวนการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกเพื่อนำมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการบริหาร สถานศึกษา มีการจัดการกับความเครียดทางบวก ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยง และสามารถจัดการความเสี่ยงในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของสถานศึกษา มีการปรับกระบวนการบริหารด้วยวิธีการใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารสามารถจูงใจ หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารให้โอกาส และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และผลประโยชน์ที่ชัดเจนให้กับทีมงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้โอกาสและสนับสนุนการพัฒนาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สอดคล้องกับ กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับ

มาก โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มีการถ่ายทอดความคิดและวิธีการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารทบทวน ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมาก อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารกระจายอำนาจ มอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับฝ่ายหรือบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยให้คำแนะนำและสนับสนุนเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมอบหมายงานและอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับ รัฐวิทย์ อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานให้ทุกคน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานสำคัญต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับ บัณฑิตา สติพิงศากุล (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดี และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รองลงมาคือผู้บริหารมีการมอบ อำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารมีการสนับสนุนความร่วมมือและความ

ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจข้อมูลให้ ผู้ตามมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

ด้านการจำลองวิธีการ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารพูดคุยตัวอย่างหรือเล่าเรื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพและปฏิบัติตาม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำขององค์กร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและความมั่นคงในองค์กร สอดคล้องกับรัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การจำลองวิธีการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการอุทิศตนและเวลา เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชามีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ แสดงความยินดี และสอดคล้องกับ บัณฑิตา สิทธิพงศากุล (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันต่อ การปฏิบัติภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานศึกษา มีการปฏิบัติตามนโยบายที่แจ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีการกำหนด ค่านิยมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่ผู้บริหารให้นโยบายหรือแนวทางการส่งเสริมงานการทำงานด้วยผลตอบแทนที่บุคลากรพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ผู้บริหารจัดงานยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อโรงเรียนมีผลงานได้รับรางวัล อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผ่านการออกแบบระบบสวัสดิการและผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ รวมถึงการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติและให้กำลังใจเมื่อมีผลงานโดดเด่น ทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับรัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า การจำลองวิธีการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความสำเร็จจากการทำงานบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีการยกย่องให้รางวัลตอบแทน หรือจัดงานฉลองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.2. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทุกด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการจัดการกระบวนการ คือ ด้านที่มีระดับที่ดีที่สุด และตามด้วยด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำองค์กร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการนำองค์กร พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรประพฤติตนตามหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส และมีจริยธรรมต่อสังคม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรทบทวนผลของการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรยึดมั่นในหลัก

ธรรมาภิบาล บริหารงานอย่างโปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงาน และกำหนดแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนโดยผู้บริหาร เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ นางสาวสุลาลักษณ์ ขาวผ่อง (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร คณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า การนำ องค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่าง ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรม คณะวิจิตรศิลป์ มีการ กำหนดวิธีสัทัศน์ ค่านิยม และทิศทางการดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน มีการตรวจ ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน ขององค์การ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารและ บริหารงาน ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้ บุคลากรเข้าใจและมองเห็นเป้าหมายใน การปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้อง กับ ศรีัญญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาพผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ด้านการนำองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรกำหนดวิธีการยกระดับความสามารถ ขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่ องค์กรรวบรวมผลการดำเนินงาน สรุปแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก และข้อที่องค์กรวิเคราะห์ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติงาน และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรวางแผนยกระดับศักยภาพ โดยเริ่มจากการ วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมถึงตัวชี้วัดผลสำเร็จ จากนั้นจึงนำไปปฏิบัติ ติดตาม ประเมินผล และคาดการณ์แนวโน้ม

ในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ จำนวน แก้วนุช (2565) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมี ความสามารถในการ สร้างความสมดุลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้บริหารมีการ วิเคราะห์ การตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ผู้บริหารมีแนวทางในการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากร และสอดคล้องกับ ศรีญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 พบว่า ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ที่กำหนดกระบวนการขั้นตอนหรือกลยุทธ์ การปฏิบัติงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจพร้อมตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีการแปลง แผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการที่รองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการ แข่งขัน

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ระดับการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรมี กระบวนการในการสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความ พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่จะเข้ารับบริการในอนาคต อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับการรับฟังความต้องการและความ คาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและสร้างความพึง พอใจอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ จำนวน แก้วนุช (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบ มีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังให้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียนั้นได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรนำผลการปรับปรุงมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้าถึงง่ายสำหรับทุกคน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ รังสรรค์ ตรงฉก (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: ศึกษากรณีกองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ และวิเคราะห์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และองค์กรมีการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์มาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และน้อยที่สุดได้แก่ การที่องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อการทำงาน และสอดคล้องกับ ศรีญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ด้านการวัดและการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษามีการใช้ความรู้และองค์ความรู้ของสถานศึกษาในการแก้ปัญหา และตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก มีการปรับปรุงการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

ด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ หรือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร อยู่ใน

ระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากองค์กรมีระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใส มีเกณฑ์วัดความก้าวหน้าในที่ชัดเจน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยสนับสนุนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถ สอดคล้องกับ จำนวนคน แก้วนุช (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการให้ความสำคัญแก่บุคลากร อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจในการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ให้บุคลากร และจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ศรีบุญญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธุ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและมีทักษะแก้ปัญหา

ด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กร ชี้แนะ จูงใจ การสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรประเมินตามแผนหรือตัวชี้วัดที่ตั้งเกณฑ์ไว้ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากองค์กรมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าประสงค์ การชี้แนะ จูงใจ และสั่งการให้งานสำเร็จ การประเมินผลตามแผนหรือตัวชี้วัด ไปจนถึงการสร้างสภาพพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ จำนวนคน แก้วนุช (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ด้านการบริหารจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการบริหาร จัดการกระบวนการต่าง ๆ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควบคุม และ

ตรวจสอบหน้าที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและ บุคลากรที่ สอดคล้องกันเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับ ศรีญญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ด้านการจัด กระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาพัฒนาระบบการบริหารที่เชื่อมโยง กระบวนการ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานศึกษามีการ ประเมินผลความคุ้มค่าคุ้มทุนของการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การลดค่าใช้จ่าย และการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สูงที่สุดคือข้อที่องค์กรสรุปผลด้านประสิทธิภาพการ ทำงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ข้อที่องค์กรใช้ตัวชี้วัดตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก และต่ำสุดคือ ข้อที่องค์กร สรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพ สรุปผล และวางแผนพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับ รังสรรค์ ตรงฉก (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง: ศึกษากรณีกองบังคับการปราบปรามการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า เจ้าหน้าที่ ตำรวจมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรพบปรากฏ จากคุณภาพการให้บริการ ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดการพัฒนาและประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยภาพรวม เป็นผลมาจากจากระบบการทำงานที่มีทั้งหมด และสอดคล้องกับ ศรีญญา ผันอากาศ และ สมใจ ภูมิพันธ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารต่อความเป็นองค์การขีด สมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาผลการดำเนินงานที่ สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนา และ มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย

5.2.3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า องค์ประกอบทุกด้านของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งได้แก่ การทำทนายกระบวนการ (x_{1}) และการจำลองวิธีการ (x_{4}) สามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .529 ซึ่งตัวแปรทุกตัวองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ร้อยละ 27.9 ($R^2 = .279$) ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้สามารถอธิบายได้อย่างมีหลักการในเชิงทฤษฎีและสอดคล้องกับงานวิชาการระดับสากลที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Cohen (1988) ซึ่งได้นำเสนอในหนังสือ Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences ได้แสดงให้เห็นว่า ในการวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมศาสตร์ การวัดขนาดของผลกระทบ (effect size) สามารถใช้ค่า f^2 ซึ่งได้จากการคำนวณโดยสูตร $f^2 = R^2 / (1 - R^2)$ เมื่อบริการคำนวณจากผลการวิจัยนี้จะได้ค่า f^2 ประมาณ 0.387 ซึ่งอยู่ในระดับที่ Cohen จัดว่าเป็นขนาดใหญ่ (Large effect size) แสดงให้เห็นว่าแม้ความแปรปรวนจะเกิดจากหลายปัจจัย แต่ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างก็มีอิทธิพลที่ชัดเจนและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Cohen, 1988, 2nd ed.) นอกจากนี้ หนังสือ Multivariate Data Analysis โดย Hair, Black, Babin และ Anderson (2010) ยังได้กล่าวไว้ว่า ในการวิจัยด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ การที่โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ในระดับประมาณร้อยละ 20-30 ถือว่าเป็นสิ่งที่สามารถพบได้ทั่วไป และขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปร รวมถึงบริบทขององค์กรและปัจจัยเชิงพฤติกรรม ซึ่งมักซับซ้อนและมีตัวแปรแทรกซ้อนจำนวนมาก โดยเฉพาะเมื่องานวิจัยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่เป็นนามธรรม เช่น ภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะขององค์กร (Hair Jr., Black, Babin, และ Anderson, 2010) ด้วยเหตุนี้ ผลการวิจัยที่ได้จึงสะท้อนถึงความสอดคล้องกับแนวคิดและเกณฑ์การวิเคราะห์

เชิงสถิติที่ยอมรับในระดับสากล และสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ และพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จากการศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 294 คน พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านการปล่อยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ คือ ด้านที่มีระดับสูงที่สุดโดย และตามด้วยด้านการท้าทายกระบวนการ ด้านการสร้างความมั่นคงใจให้มิวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านจำลองวิธีการ และด้านบำรุงขวัญและกำลังใจตามลำดับ ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการท้าทายกระบวนการ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรโดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำผลงาน โครงการหรือนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร โดยยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ พัฒนาแนวคิดกระบวนการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร และค้นหาข้อบกพร่องเพื่อดำเนินการแก้ไข ซึ่งเป็นหน่วยเทคนิคให้กับโรงเรียนในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสนำเสนอแนวคิดหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานใหม่เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระการทำงาน ลดการใช้งบประมาณ ขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน นอกจากนี้การส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในมิติต่าง ๆ อีกมากมาย แม้ว่าจะมีบางโรงเรียนที่ยังคงใช้งานในรูปแบบหรือแบบเดิมบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนาถ วิสุทธาการ และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ รัฐวิเศษย์ อัครพิมพ์วร่า (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ พบว่า ผู้บริหารที่สนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ มาแก้ไข

ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สามารถลดการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณ รวมถึงขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนที่ชัดเจน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นไปอย่างดี. คอยกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานด้วยความกระตือรือร้น ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน, ให้โอกาสและแสดงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจหรือแสดงเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับแรงกระตุ้นอยู่เป็นระยะ และมีการทำงานด้วยความตั้งใจด้วยค่านิยมผลประโยชน์ ความหวัง และความภาคภูมิใจเดียวกัน. พัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงการพูดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ พัททักซ์ รัชกิจประการ (2561) การจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่เป็นภาพเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีแผนงานที่มีความชัดเจน ซึ่งต้องเกิดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับ มานิตย์ อาชานอก (2550) วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน (1) การสั่งการ ซึ่งเป็นการสั่งการจากผู้บริหารองค์กร (2) การโน้มน้าวคนในองค์กรสนใจ ผู้บริหารต้องอธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้คนในองค์กรทราบข้อเท็จจริง (3) การทดสอบความคิดเห็นคนในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ (4) การปรึกษาหารือ เป็นการขอความคิดเห็นจากคนในองค์กรว่าควรจะขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปในทิศทางใด (5) การสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคน และตระหนักถึงความสำเร็จขององค์กรว่าไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่มีความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานอย่างเต็มที่ สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่าและผูกพันต่อองค์กร สนับสนุนความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การมีความร่วมมือเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ดี มีการกระจายอำนาจ การให้ทางเลือก การพัฒนาทักษะ การมอบหมายงานสำคัญ และการให้การสนับสนุนที่เป็นเชิงบวกและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มี

ภาวะผู้บริหารจะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น เชื่อมือ เชื่อถือ เชื่อใจและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ทำให้สามารถรวมพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

ด้านการจำลองวิธีการ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่าผู้บริหารมีหลักนำทางชัดเจนและเชื่อในบางสิ่งเพื่อเป็นจุดยืนในการบรรลุเป้าหมาย แสดงตัวเป็นแบบอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จ โดยมีการสร้างตัวอย่างและแสดงถึงวิธีการที่สอดคล้องกับค่านิยมและมาตรฐาน กำหนดแนวทางการทำงานและมีความเชื่อในการเป็นผู้บริหารของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและเป็นการแลกเปลี่ยนหน้าที่ข้อมูลการปฏิบัติงานกับผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา สร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพูดคุยอุทธรณ์สั้น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมการวางแผนเป้าหมายและการวางแผนดำเนินงาน และมีสร้างความผูกพันให้กับผู้ร่วมงานผ่านการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจน มีความคงเส้นคงวาและชัดเจนในหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างตามที่ผู้ร่วมงานคาดหวังเอาไว้

ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารสร้างกำลังใจและยอมรับความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดสร้างสรรค์ในการให้รางวัลและการยอมรับ ออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับเฉพาะ เป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาผลงาน ยกย่องผู้ทำงานดี มีส่วนร่วมในการเลี้ยงฉลอง เพื่อให้คนทำงานทุกคนมีความสุขและรู้สึกถึงการเข้าถึงง่ายของผู้บริหาร สอดคล้องกับ ธนวรรณ อนุเวช (2564) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ซึ่งพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ดมีความต้องการจำเป็นในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการให้มีการสร้างเสริมแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ และสอดคล้องกับ พระครูวิธานธรรมสุนทร (2566) การพัฒนาองค์กรตาม

แนวพุทธ : กรณีศึกษา แนวคิดการสร้างโซ่ล่าเซลล์ของเจ้าคุณเสียดายแดด (พระปัญญาวชิรโมลี) เจ้าอาวาสวัดป่าศรีแสงธรรม ภาวะผู้นำแนวพระพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีความรักและห่วงใยต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำงานด้วยความรับผิดชอบสั่งงาน 2) กรุณา ความสงสาร ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกันและกันช่วยแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน 3) มุทิตา (ความพลอยยินดี) ในบางโอกาสที่เหมาะสมมีการให้รางวัล หรือแสดงความยินดียกย่องผู้ที่ทำงานดี 4) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ องค์การมีการปลูกฝังให้รับผิดชอบต่อสังคม

5.3. ข้อเสนอแนะ

5.3.1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

1. ด้านการนำองค์กร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรกระจายอำนาจให้กับฝ่าย หรือ บุคลากรต่าง ๆ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจให้กับฝ่ายหรือบุคลากรต่าง ๆ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในการดำเนินงานให้มากยิ่งขึ้น
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารควรมีคาดการณ์และการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตในด้านต่าง ๆ อย่างรอบครอบและสมบูรณ์
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการเปิดรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรมและความชัดเจนให้มากยิ่งขึ้น
4. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรนำผลการปรับปรุงมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุง และใช้ในการจัดการสารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรมให้มากยิ่งขึ้น

5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการจัดระบบการบริหารงานองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ แบ่งฝ่าย ให้มีรูปแบบที่ชัดเจนให้มากยิ่งขึ้น

6. ด้านการจัดการกระบวนการ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีวิธีการกำหนด การจัดการกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรสรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการสรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการและปรับปรุงองค์กรในอนาคตให้มากยิ่งขึ้น

5.3.2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น ควรมีการศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. จากผลการวิจัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ด้านการทำทหายกระบวนการส่งผลสูงสุด ดังนั้น ควรมีการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการทำทหายกระบวนการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

บรรณานุกรม

- André A. De Waal. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*(3), 184-190. doi:10.1108/17515630710760156
- André de Waal. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors That Apply Worldwide*. Hawkhurst, Cranbrook, Kent, United Kingdom: Global Professional Publishing Ltd .
- Brookings Institution. (2017). *Integrating 21st century skills into education systems*. เข้าถึงได้จาก Brookings.edu: <https://www.brookings.edu/articles/integrating-21st-century-skills-into-education-systems-from-rhetoric-to-reality/>
- Cho Eunseong, และ Kim Seongho. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230.
- Dereje Negesa Hordofa. (2019). Assessment of Exemplary Leadership Practices in Different Government Offices in Nekemte Town, Oromia Regional State, Ethiopia. *European Journal of Business and Management* , 25-32.
- Edward E. Lawler. (2005). *Creating High Performance Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Elizabeth Rich. (11 October 2010). *How Do You Define 21st-Century Learning?* เข้าถึงได้จาก Education Week: <https://www.edweek.org/teaching-learning/how-do-you-define-21st-century-learning/2010/10>
- Epstein, M. J. (2004). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits*. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- F. M. Reimers. (2014). *Education for the 21st Century: Executive Summary*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Education. เข้าถึงได้จาก https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/2014_education_report_web.pdf

- Jacob Cohen. (1988). *STATISTICAL POWER ANALYSIS for the BEHAVIORAL SCIENCES* (2nd ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- James M. Kouzes, และ Barry Z. Posner. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- James M. Kouzes, และ Barry Z. Posner. (1999). *Exemplary Leadership Theory: ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอส.แอล. พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- James M. Kouzes, และ Barry Z. Posner. (2012). *The Leadership Challenge* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- James M. Kouzes, และ Barry Z. Posner. (2023). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (7th ed.). Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass.
- John C. Maxwell. (2002). *Leadership 101: What Every Leader Needs to Know*. Nashville, Tennessee, USA: Thomas Nelson Publishers.
- John Mattone. ((n.d.)). *Leading by Example: How Exemplary Leaders Inspire Through Their Actions*. เข้าถึงได้จาก John Mattone Global: <https://johnmattone.com/blog/leading-by-example-how-exemplary-leaders-inspire-through-their-actions/>
- Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barry J. Babin, และ Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. เรียกใช้เมื่อ 2024
- Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, และ John R. Schermerhorn. (2002). *Organizational Behavior, 7th Edition Update*. Hoboken: Wiley.
- Kelsey Hirsch, Summer F. Odom, และ Lori L. Moore. (2021). An Examination of the Impact of Peer Mentoring on First-Generation College Student Peer

Mentors' Development of the Five Practices of Exemplary Leaders. *Emerald Publishing Limited*, 154-169.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.

M. Rosul Asmawi, และ Seno Santoso. (2023). Exemplary Leadership in Higher Education: Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*.

Maina, & Ngendo, R. (2021). *An Evaluation of Exemplary Leadership Practices and Employee Engagement in Kenyan Insurance Firms*. Nairobi: Strathmore University.

Marc J. Epstein. (2004). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits*. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Marco Schreurs, และ Alex Meingast. (2015). *A High Performance Organization... What Is It?* Oude Enghweg 2, 1217 JC Hilversum, Netherlands: HPO Center.

Marco Schreurs, และ Alex Meingast. (2015). *A High Performance Organization... What Is It?* Amsterdam, Netherlands: HPO Center.

Mohamad Johdi Salleh, และ Robita Khalid. (2018). Effectiveness of Principals' Exemplary Leadership Practiced on School Achievements: Stakeholders' Perceptions. *European Journal of Education Studies*.

National Research Council. (2012). *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*. เข้าถึงได้จาก The National Academies Press: <https://nap.nationalacademies.org/catalog/13398>

Olivia Chinwe Ogboso, และ Edwinah Amah. (2016). Exemplary Leadership and Employee Engagement in Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 16-26.

- Overlap International. ((n.d.)). *Exemplary Leadership Model: Keys*. เข้าถึงได้จาก
Overlap: <https://www.overlap.net/co/en/exemplary-leadership-model-keys/>
- Overlap International. ((n.d.)). *Exemplary Leadership Model: Keys*. เข้าถึงได้จาก
Overlap: <https://www.overlap.net/co/en/exemplary-leadership-model-keys/>
- Partnership for 21st Century Learning. (2009). *P21 Framework Definitions*. Washington, DC: Battelle for Kids. เข้าถึงได้จาก
https://static.battelleforkids.org/documents/p21/p21_framework_definitions_bfk.pdf
- Robert N. Lussier, และ Christopher F. Achua. (2001). *Leadership Theory*. USA: South-Western College Publishing.
- Rodney Lee Perryman. (2021). *Exemplary Leadership During Turbulent Times: A Study of Wartime Navy Submarine Commanders from 2001 to 2009*. Irvine, California, USA: University of Massachusetts Global.
- Schreurs, M., & Meingast, A. (2015, May 1). *A High Performance Organization*. Retrieved from <https://www.hpocenter.com/>:
<https://www.hpocenter.com/wp-content/uploads/2018/01/A-High-Performance-Organization-What-is-it.pdf>
- Sider , S., & Jean, G. M. (2014). Educational Leadership in Haiti: A Case Study of Innovative and Exemplary Leadership in a Fragile State. *Planning and Changing Journal*, 261-284.
- The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations (7th ed.)*. (2023). Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass. เรียกใช้เมื่อ 2023
- Unicef. (22 April 2019). *Unicef*. เข้าถึงได้จาก Unicef:
<https://www.unicef.org/thailand/stories/education-21st-century>

Usnul Umi Miftahurrohmah, Hasan Hariri, Riswanti Rini, และ Rohmatillah Rohmatillah.

(2021). Exemplary leadership practices in early childhood education in preparing the golden generations for Indonesia. *Journal of Social, Humanity, and Education*, 253-268.

Wajeelha Ghias, และ Shazia Hassan. (2018). Does Courageous Followership contribute to Exemplary Leadership Practices: Evidence from Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*, Islamabad.

Yukl Gary. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yuval Noah Harari . (12 August 2018). Yuval Noah Harari on what the year 2050 has in store for humankind. เข้าถึงได้จาก WIRED:
<https://www.wired.com/story/yuval-noah-harari-extract-21-lessons-for-the-21st-century/>

กระทรวงศึกษาธิการ. (23 พฤศจิกายน 2566). นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568. กรุงเทพมหานคร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย.

กานต์วี ถาวรพันธ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จรัสศรี สะหวด. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

จักรพงษ์ มณีรัตน์, และ บุญช่วย ศิริเกษ. (2566). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เลย เขต 1. *วารสารวิชาการรัตนบุคย์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 2*, 549-568.

จันทกัญญา วรรณวงศ์. (2552). การศึกษาสถานภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอดงวิทยเขต จังหวัดตรัง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, 77-90.

จันทร์รัตน์ สิริสมจินต์, สุดใจ ชนไพศาล, กนกอร สมปราชญ์, และ สุรวีร์ รุ่งเรือง. (2557). กลยุทธ์การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาห้องสมุดมหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารห้องสมุด สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ*, 17-27.

จำนงค์ แก้วนุช. (2565). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 8(1), 55-56.

จำนงค์ แก้วนุช. (2565). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาขนาดใหญ่ในอำเภอบ้านด่านลานหอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า, และ ฉันทยาภรณ์ นวลสิงห์. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีที่ 6 ฉบับที่ 1*, 98-106.

ชัยวัฒน์ เพ็งกรุด. (2564). คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 123-133.

ชาญณรงค์ จุนเจือวงศ์, และ พระชาญณรงค์ จุนเจือวงศ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวิสัยทัศน์กับการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 12 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชสีมา*, 377-392.

ณัฐนันท์ ทองนุ่น. (2554). *การยอมรับนวัตกรรม PMQA ไปใช้ของส่วนราชการในจังหวัดปัตตานี*. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ. (28 ตุลาคม 2563). <https://www.khonatwork.com/>. เข้าถึงได้จาก khon@work: <https://www.khonatwork.com/post/digital-economy-digital-hr-การบริหารทรัพยากรมน-ษย-ในย-คด-จ-ท-ล>

คุณิย์ ยศทอง. (2561). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช. กรุงเทพฯ: คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

บรรณันท์ ทองกลยา1, อติศักดิ์ จัทรประภาเลิศ, และ อิสระ สุวรรณบล. (2560). ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาล ของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ : ปีที่ 12 ฉบับที่ 2.

บัณฑิตา สิทธิพงศากุล. (2565). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประสิทธิ์ ธนนันต์, สุเทพ เมย์ไธสง, และ จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2566). การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม ปีที่ 7 ฉบับที่ 8, 167-178.

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว, ฐิติพร พิษณุกุล, และ กันต์ถัย คลังพล. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 13-26.

ผศ.ดร.อติพร เกิดเรือง. (2560). การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 173-184.

พงษ์ศธร ชมท่าไม้, และ มิตรภาณี พุ่มกล่อม. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย ปีที่ 8 ฉบับที่ 4 , 2223-2235.

พเยาว์ อินทอง. (2560). การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พรณัสน์ พรหมณโฑติ. (2563). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษา นานาชาติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2561). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา
ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2561). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา
ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิชยา เจริญสุขใส . (2565). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กร
สมรรถนะสูง. *Lawarath Social E-Journal Vol. 5 No. 1*, 193-208.

มณีนรัตน์, ฉรินัง, เพ็ญศรี ชัยยะ. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุค
ดิจิทัล (Digital HR) Human Resource Management under Transformation
toward Digital Age. *Journal of Administrative and Management Innovation*.
Vol.11 No.1, 106.

มยุรี คำภิรมย์ , และ ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2567). ผลกระทบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด. *Journal of Modern
Management Science 16(2) (2023)*, 1-14.

รัชณี สิริธิดารงค์, ศิริวิทย์ กุลโรจน์ภัทร, และ ดวงสมร โสภณธาดา. (2019). กลยุทธ์การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีโครงข่ายสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารมหาจุฬา
วิชาการ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1*, 1-17.

รัฐวิชัย อัครพิมพ์วรา, และ ดวงพร พุทธวงศ์. (2563). ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และ
การรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสาร
และเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ ปีที่ 13 ฉบับที่
2*, 3-13.

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา. (2565). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสํานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .

ฤทธิชา บัวศิริ, และ เด่น ชะเนติยง. (2019). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารสุทธิปริทัศน์ ปี
ที่ 34 ฉบับที่ 109*, 58-71.

- วรพิชญ์ ลิขิตายน. (2560). การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลง
กรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 179-189.
- วรารมณ์ ทรัพย์รวงทอง, และ สาธร ทรัพย์รวงทอง. (2564). การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครสวรรค์. *มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 44-55.
- วินุลาศ เจริญชัย, นพคุณ คุณาชีวะ, บุศรา นิยมเวช, และ สัณญา เคนาภูมิ. (2565). การสังเคราะห์
องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง. *Journal of Modern Learning Development* ปีที่
7 ฉบับที่ 2, 438-454.
- ศรียุญา ผันอากาศ, และ สมใจ ภูมิพันธ์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ส่งผลต่อความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชัยโสธร เขต 2. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 52-
63.
- ศรีสุภา พิทักษ์วรรตน์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการ
พยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่ม
งานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.*
- สมพงษ์ เชื้อกพรหม, พงนิย มั่งคั่ง, และ อำนาจ บุญประเสริฐ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผล
ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัด
ชลบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 123-139.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *ชุดเครื่องมือการพัฒน่องค์การ
(Organization improvement toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2562). *การจัดกระบวนการ สำนักงานปลัดกระทรวง
เกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ
สหกรณ์.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (27 August 2557). *สำนักงานราชบัณฑิตยสภา*. เข้าถึงได้จาก สำนักงานราชบัณฑิตยสภา: <http://legacy.orst.go.th/?knowledges=ทักษะแห่งศตวรรษที่-๒๑>

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2562 (เล่มที่ 136)*. กรุงเทพมหานคร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สิริพร ทองบุญเกื้อ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2550). *สถิติประยุกต์เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์. (2560). *ทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ISSN 1906 - 3431*, 2843-2854.

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, และ สุธาร์ตน์ สารสว่าง. (2563). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก*. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 103-118.

สุนิสา ธิปัตย์, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, และ สุธาร์ตน์ สารสว่าง. (2563). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก*. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 103-118.

สุริพร อย่างสวย, และ พนายุทธ เขยบาล. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี*. *Journal of MCU Ubon Review*, Vol.7No.2, 2089-2104.

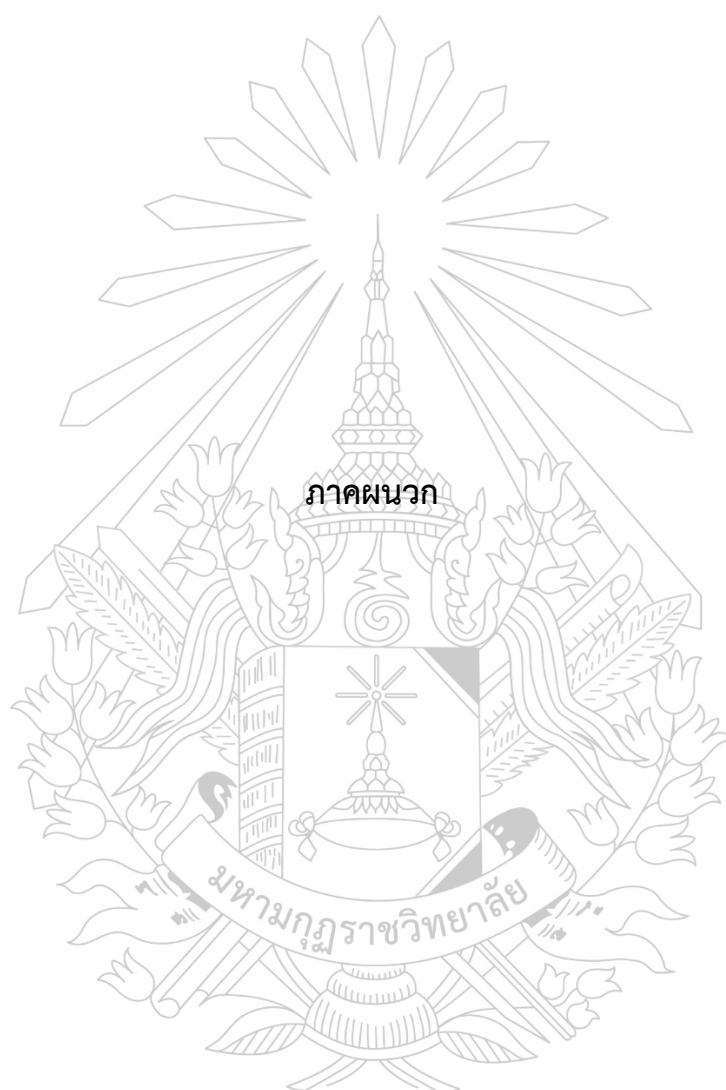
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ: พฤติกรรมและอิทธิพล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวรส ประเทืองชัยศรี. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอย่างของหัวหน้างานการพยาบาลกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน เขต 13*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หทัยชนก กาญจนวงศ์. (2557). การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคใต้ตอนบน. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อภินันต์ อันทวีสิน. (2562). องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

อารณีย์ วิวัฒนาภรณ์. (2561). กระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง.
วารสารวิชาการอาชีวศึกษาและนิติวิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, 96-110.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1) นายสวัสดิ์ ชานูชิต

การศึกษา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกดู่

2) นายณรงค์ชัย บุตรวัง

การศึกษา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกดู่

3) นายเกรียงศักดิ์ เชื้อนแก้ว

การศึกษา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกดู่

4) นายกิตติศักดิ์ เสนานูช

การศึกษา

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกดู่

5) นางสาวชฎาพร ยืนยงกิตติชัย

การศึกษา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกดู่

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพของแบบสอบถาม ที่จะใช้เก็บ ข้อมูลในการวิจัย เพื่อทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ตอน เพื่อทำการประเมินตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ข้อคำถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับ ตัวท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่

- ☐ ผู้บริหาร
☐ ครูผู้สอน

2. ขนาดสถานศึกษา

- ☐ ขนาดเล็ก
☐ ขนาดกลาง
☐ ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ



ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) สร้างแรงตลใจในวิสัยทัศน์ร่วม 3) ปลอ่ยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ แบบสอบถามประกอบด้วยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบมาตราส่วน(Rating Scale) 5 ระดับ โดยเรียงจากน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

1. การท้าทายกระบวนการ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารสนับสนุนนวัตกรรม แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ เพื่อมาดำเนินการพัฒนาองค์กร รับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ					
2	ผู้บริหารมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมสนับสนุน จัดทำผลงาน โครงการ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร					
3	ผู้บริหารยอมรับและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ					
4	ผู้บริหารพัฒนาแนวคิด กระบวน และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร					
5	ผู้บริหารค้นหาข้อบกพร่อง และดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ					

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารสามารถประสานงานให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี					
2	ผู้บริหารคอยกระตุ้น จูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความกระตือรือร้น					
3	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน					
4	ผู้บริหารให้โอกาส และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ผู้บริหารสามารถจูงใจ หรือแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการทำงานด้านต่าง ๆ					

3. การให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติ

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารกระจายอำนาจ มอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับฝ่ายหรือบุคลากรในองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จ					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีสิทธิหรือมีทางเลือกในการทำงาน					
3	ผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงผลงาน หรือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ผู้บริหารทบทวน ตรวจสอบการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

4.การจำลองวิธีการ

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารพูดคุย ยกตัวอย่างหรือเล่าเรื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพและปฏิบัติตาม					
2	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการอุทิศตนในด้านต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร					
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำขององค์กร					
4	ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน					
6	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเลี้ยงสังสรรค์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

5.การบำรุงขวัญและกำลังใจ

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงาน					
2	ผู้บริหารออกแบบระบบหรือแนวทางการให้รางวัลที่ชัดเจนในแต่ละกรณี					
3	ผู้บริหารให้คำปรึกษาในการพัฒนาผลงานของบุคลากร					
4	ผู้บริหารให้นโยบายหรือแนวทางการส่งเสริมกำลังใจการทำงานด้วยผลตอบแทนที่บุคลากรพึงพอใจ					
5	ผู้บริหารจัดงานยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรเมื่อโรงเรียนมีผลงานได้รับรางวัล					



ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ แบบสอบถามประกอบด้วยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเรียงจากน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

1.การนำองค์กร

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หรือความคาดหวัง ในการดำเนินงาน					
2	องค์กรกระจายอำนาจให้กับฝ่าย หรือบุคลากรต่าง ๆ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจในการดำเนินงาน					
3	องค์กรนำความรู้มาใช้ในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ					
4	องค์กรประพฤติตนตามหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส และมีจริยธรรมต่อสังคม					
5	องค์กรให้บริการที่ดี และสร้างความสุขให้คนในสังคม					
6	องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน					
7	องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน					
8	องค์กรกำกับดูแลที่ดีในความรับผิดชอบต่อด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติโดยมิชอบ					
9	องค์กรทบทวนผลของการดำเนินงาน					
10	องค์กรมีกระบวนการการเตรียมการเชิงรุก โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน					
11	องค์กรมีพันธมิตรที่สามารถให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน					

2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรวิเคราะห์ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติงาน					
2	องค์กรกำหนดวิธีการยกระดับความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงาน					
3	องค์กรสามารถแปลงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
4	องค์กรรวบรวมผลการดำเนินงาน สรุปแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดต่าง ๆ					
5	องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					

3.การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2	องค์กรออกแบบกระบวนการสร้างความเข้าใจ และวิธีการปฏิบัติ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3	องค์กรสรุปผลการดำเนินการที่เกิดจากกิจกรรมที่ดำเนินการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4	องค์กรมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่จะเข้ารับบริการในอนาคต					
5	องค์กรมีกระบวนการในการสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

4.การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร					
2	องค์กรปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง					
3	องค์กรนำผลการปรับปรุงมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ จัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรม					
4	องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
5	องค์กรถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร บุคลากร หรือบุคคลภายนอก					

5.การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรจัดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน					
2	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงานในหน้าที่ หรือวิธีปฏิบัติที่ ชัดเจน					
3	องค์กรสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร					
4	องค์กรสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการทำงานที่ดี					
5	องค์กรมีวิธีการพิจารณาการให้รางวัล ยกย่อง หรือ การชมเชย					

6.การจัดการกระบวนการ

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรมีวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการ เพื่อ บรรลุเป้าประสงค์ และเพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย					
2	องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ					
3	องค์กรจัดการโครงสร้างงาน แบ่งงาน และการ มอบหมายงานแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน					
4	องค์กร ชี้แนะ จูงใจ การสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ คล่องตามวัตถุประสงค์					
5	องค์กรประเมินตามแผน หรือตัวชี้วัดที่ตั้งเกณฑ์ไว้					

7.การวัดผลการดำเนินการ

ข้อที่	ข้อความถาม	ผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรใช้ตัวชี้วัดตรวจสอบติดตามผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์					
2	องค์กรสรุปผลด้านประสิทธิภาพการทำงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้					
3	องค์กรสรุปผลด้านคุณภาพการให้บริการจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้					
4	องค์กรสรุปผลด้านการพัฒนาองค์กรจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้					



ภาคผนวก ค

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21



ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการทำท่าย
กระบวนการ

	Report					X1
	การทำท่าย กระบวนการ1	การทำท่าย กระบวนการ2	การทำท่าย กระบวนการ3	การทำท่าย กระบวนการ4	การทำท่าย กระบวนการ5	
Mean	3.95	4.02	4.06	4.07	4.15	4.0531
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.742	.759	.770	.692	.812	.34529

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม

	Report					X2
	แรงบันดาลใจ	แรงบันดาลใจ	แรงบันดาลใจ	แรงบันดาลใจ	แรงบันดาลใจ	
Mean	4.09	4.02	4.06	3.95	4.05	4.0340
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.644	.784	.715	.771	.709	.30902

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการปล่อยให้ผู้
ผู้อื่นปฏิบัติ

Report

	การให้ผู้อื่นได้ ปฏิบัติ	การให้ผู้อื่นได้ ปฏิบัติ	การให้ผู้อื่นได้ ปฏิบัติ	การให้ผู้อื่นได้ ปฏิบัติ	การให้ผู้อื่นได้ ปฏิบัติ	X3
Mean	4.06	4.00	4.09	4.09	4.08	4.0646
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.676	.771	.759	.781	.822	.36954

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการจำลอง
วิธีการ

Report

	การจำลอง วิธีการ	การจำลอง วิธีการ	การจำลอง วิธีการ	การจำลอง วิธีการ	การจำลอง วิธีการ	การจำลอง วิธีการ	X4
Mean	4.09	3.81	3.75	3.99	3.80	3.69	3.8520
N	294	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.708	.905	.908	.826	.916	.954	.34635

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบำรุงขวัญ
และกำลังใจ

Report

	การบำรุงขวัญ และกำลังใจ	การบำรุงขวัญ และกำลังใจ	การบำรุงขวัญ และกำลังใจ	การบำรุงขวัญ และกำลังใจ	การบำรุงขวัญ และกำลังใจ	X5
Mean	3.91	3.76	3.84	3.74	3.95	3.8388
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.776	.975	.893	1.012	.905	.42159





ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร

Report

	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	การนำ องค์กร	Y1
Mean	4.10	3.93	4.06	4.07	4.03	4.08	4.05	4.09	4.08	4.03	4.01	4.0489
N	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.716	.703	.713	.651	.757	.711	.635	.681	.679	.747	.653	.25752

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

Report

	วางแผน เชิงกลยุทธ์1	วางแผน เชิงกลยุทธ์2	วางแผน เชิงกลยุทธ์3	วางแผน เชิงกลยุทธ์4	วางแผน เชิงกลยุทธ์5	Y2
Mean	4.04	4.10	4.09	4.02	3.97	4.0429
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.662	.649	.650	.706	.665	.34135

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Report

	เน้น ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย1	เน้น ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย2	เน้น ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย3	เน้น ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย4	เน้น ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย5	Y3
Mean	4.11	4.02	4.04	4.10	4.07	4.0680
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.757	.676	.735	.659	.662	.37096

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

Report

	การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้1	การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้2	การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้3	การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้4	การวัด การ วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้5	Y4
Mean	4.08	4.06	4.07	4.09	4.02	4.0646
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.629	.637	.687	.676	.632	.31228

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

Report

	การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล1	การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล2	การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล3	การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล4	การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล5	Y5
Mean	4.03	4.11	4.08	4.07	4.14	4.0864
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.665	.685	.613	.636	.641	.31311

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการจัดการกระบวนการ

Report

	การจัดการ กระบวนการ 1	การจัดการ กระบวนการ 2	การจัดการ กระบวนการ 3	การจัดการ กระบวนการ 4	การจัดการ กระบวนการ 5	Y6
Mean	4.05	4.05	4.10	4.10	4.08	4.0748
N	294	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.605	.627	.679	.627	.629	.32356

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการผลิิการดำเนินการ

Report

	การผลิิการ ดำเนินการ1	การผลิิการ ดำเนินการ2	การผลิิการ ดำเนินการ3	การผลิิการ ดำเนินการ4	Y7
Mean	4.02	4.11	4.14	4.08	4.0876
N	294	294	294	294	294
Std. Deviation	.653	.622	.709	.696	.34405





การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ
ที่ 21 กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เลยเขต 1

Correlations

		AVGsumX	AVGsumY
AVGsumX	Pearson Correlation	1	.517**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	294	294
AVGsumY	Pearson Correlation	.517**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	294	294

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ (B) สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน และการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Enter

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.392	.161	14.871	.000
	X1	.128	.024	.291	.000
	X2	.072	.027	.147	.008
	X3	.075	.022	.182	.001
	X4	.060	.023	.137	.009
	X5	.086	.019	.239	.000

a. Dependent Variable: AVGsumY



การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ(B) และสัมประสิทธิ์การถดถอย มาตรฐานและการทดสอบนัยสำคัญของ
สัมประสิทธิ์การถดถอยโดยวิธี Stepwise

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.457	.098		35.174	.000
	X1	.151	.024	.343	6.236	.000
2	(Constant)	2.992	.130		23.011	.000
	X1	.171	.023	.389	7.277	.000
	X5	.100	.019	.277	5.184	.000
3	(Constant)	2.727	.141		19.279	.000
	X1	.152	.023	.346	6.535	.000
	X5	.093	.019	.259	4.975	.000
	X3	.090	.021	.219	4.185	.000
4	(Constant)	2.528	.154		16.408	.000
	X1	.130	.024	.297	5.426	.000
	X5	.097	.019	.270	5.234	.000
	X3	.075	.022	.183	3.452	.001
	X2	.083	.027	.168	3.049	.003
5	(Constant)	2.392	.161		14.871	.000
	X1	.128	.024	.291	5.377	.000
	X5	.086	.019	.239	4.559	.000
	X3	.075	.022	.182	3.475	.001
	X2	.072	.027	.147	2.661	.008
	X4	.060	.023	.137	2.642	.009

a. Dependent Variable: AVGsumY

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นายตรีทศศ ไตรโยธี
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤษภาคม 2534
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลเลย
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต คอมพิวเตอร์ศึกษา(คบ.5 ปี)
ที่อยู่ปัจจุบัน	61 หมู่ 9 ต.เมือง อ.เมืองเลย จ.เลย
ผลงานตีพิมพ์	Click or tap here to enter text.
รางวัลที่ได้รับ	Click or tap here to enter text.

