

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาน่าน เขต 2



รัชดา ไชยมี

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาน่าน เขต 2



รัชดา ไชยมี

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE COLLECTIVE LEADERSHIP OF TEACHERS AFFECTING THE HIGH-PERFORMANCE
ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER NAN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2



Ratchada Chaimee

An Independent Study Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Education in Educational Administration

May 2025

Copyright by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานาน เขต 2

ของ รัชดา ไชยมี

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร.นริศรา เสือคล้าย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รักชิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	รัชดา ไชยมี
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำแบบนำร่วม, องค์กรสมรรถนะสูง, บุคลากรทางการศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ทางการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 2) เพื่อศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ประชากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,167 คน ผู้วิจัยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณค่าสัดส่วนของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวน 291 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน จากผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ สูงสุด ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ รองลงมา ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน รองลงมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และน้อยสุดด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ สูงสุด ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมาด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล รองลงมาด้านการบริการที่ดี และน้อยสุดด้านนวัตกรรม ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Title: THE COLLECTIVE LEADERSHIP OF TEACHERS AFFECTING THE HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER NAN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

Author: Ratchada Chaimee

Advisor: Assistant Professor Dr. Sunthon Khlal um

Keywords: Collective Leadership, High-Performance Organization, Educational Personnel

ABSTRACT

This Article aimed to study 1) to study the collective leadership of teachers in educational institutions affiliated to the Nan Primary Education Area Office. District 2 2) To study high-performance organizations in educational institutions affiliated to the Nan Primary Education Area Office. District 2 and 3) to study the collective leadership of teachers in educational institutions that affect the high-performance organizations of educational institutions under the Nan Primary Education Area Office. District 2 and 4) to create a prediction equation of collective leadership of teachers in educational institutions that affect the high-performance organizations of educational institutions under the Nan Primary Education Area Office. This research is a quantitative research. The data collection tools were a five-level estimation questionnaire, and the statistics used in the data analysis were mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis. The findings revealed 1) The level of collective leadership of personnel in educational institutions is at a high level in all aspects. Sorted in descending order as follows: Highest In terms of learning exchange of the leadership team, followed by continuous teamwork, followed by team networking, followed by inspiration, and at least individuality, respectively 2) High-performance organization level of educational institutions, affiliated to the Nan Primary Education Area Office. District 2 The overall results of the research are very high in all aspects. In descending order, they are as follows: Highest in terms of personnel development, followed by management for achievement. Next is communication and information exchange, followed by good service and least innovation, respectively 3) Collective leadership of personnel in educational institutions that affect the high-performance organization of educational institutions under the Nan Primary Education Area Office. District 2 has 4 areas as a whole and individually, including the exchange of learning of the leadership team, individuality, continuous teamwork, and inspiration. There is a high level of positive correlation. statistically significant at the .01 level

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ้อ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ดร.นริศรา เสือคล้าย อาจารย์ประจำสาขาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, ว่าที่ร้อยโทฤทธิกร พิเคราะห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนป่ากลางมิตรภาพที่ 166 และนางรัชกร เรือนดีบ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวก และความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบและอุทิศแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดถึงครอบครัวที่มีส่วนสนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

รัชดา ไชยมี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
คำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
บริบทของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2.....	9
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
แนวคิดภาวะผู้นำแบบนำร่วม	25
แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	78

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 5 บทสรุป	105
สรุปผลการวิจัย	105
อภิปรายผลการวิจัย	108
ข้อเสนอแนะ	116
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	129
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	130
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	131
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ	140
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)	149
ภาคผนวก จ ขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาในการเก็บข้อมูล	150
ประวัติผู้วิจัย	151

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของ เคลล็อกก์ (Kellogg, 2007, p. 7)..	28
ตาราง 2 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วม.....	35
ตาราง 3 แสดงสังเคราะห์องค์กรรมรณสูง	64
ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2	79
ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานและตำแหน่ง (n = 291).....	87
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 โดยภาพรวม	88
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ	89
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน.....	90
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ..	92
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านแรงบันดาลใจ.....	93
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล.....	94
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรรมรณสูงของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 โดยภาพรวม.....	95
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรรมรณสูงของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์	96
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรรมรณสูงของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล	97

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริการที่ดี.....	98
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านนวัตกรรม.....	99
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	101
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษาและองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์	102
ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ Multicollinearity	103
ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Coefficient) แบบวิธี Stepwise เพื่อหาความสามารถในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	103



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย 78



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปัจจุบันการศึกษาถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ซึ่งโรงเรียนเป็นองค์กรที่สำคัญที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในชาติ ทั้งนี้หัวใจของการศึกษาก็คือผู้บริหารโรงเรียน ที่มีใช้ทำหน้าที่เพียงแต่บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่ต้องแสดงศักยภาพ คือมีความสามารถในการเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป ซึ่งสิ่งที่ครุคาดหวังจากผู้บริหารโรงเรียนคือการมีภาวะความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 2) ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีความสุข และมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นเป้าหมายของผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) สำหรับประเทศไทยมีการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของโรงเรียนด้วยความมุ่งมั่น ผูกพันและรับผิดชอบ โดยมีหลักการในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, น. 30-31) ว่า ให้บุคลากรมีองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่สถานศึกษา การบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาเพื่อมุ่งสู่การศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืน ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคของสังคมที่เต็มไปด้วยข้อมูลและข่าวสาร (Information Society) เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารจะมีความทันสมัย ก้าวหน้า สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง องค์การใดไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือเอกชนก็ตามที่มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงอยู่มากเท่าใดก็มีโอกาสที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชวนช่วยในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อส่งผลการพัฒนาองค์การของตนเอง (ภราดร แก้วบุตรดี และคณะ, 2564) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์เป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญให้ประเทศต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การอื่นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันมุ่งไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการพัฒนา

ตัวแบบเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์การภาครัฐให้ก้าวกระโดดอย่างมีทิศทางมากขึ้น
ตัวแบบที่เวลานี้นิยมเรียกว่า องค์การสมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,
2556)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 มีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร
สถานศึกษาและจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา
ตอนต้น (ขยายโอกาสทางการศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 มีการจัด
กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดโดย
ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชนาน เขต 2 ก้าวล้ำคุณภาพ โดยได้มีแนวทางขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน (Model) SPARK 3 วิ Model ตามหลักพุทธธรรม
โดยน่านโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน มาเป็นทิศทางการดำเนินงานบนหลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้แก่ นโยบายด้านความ
ปลอดภัย ด้านโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ ให้โรงเรียนในสังกัดนำไปสู่การปฏิบัติที่จะ
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
สถานศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานแรก ๆ ที่ต้องมีการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่
กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการที่มี
ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้
การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา (อุราภรณ์ คุณาเอก,
2554) ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา
ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2
จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะและภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา โดยต้องเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น
และพร้อมจะเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำที่มีปัญญา มีความรู้ ความสามารถและใช้การวิจัย
เพื่อการบริหารและการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุญช่วย สายราม, 2557) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะที่ใช้ในการ
บริหารสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยทักษะ
การบริหารงานที่มีความหลากหลายด้านเข้ามาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้ผู้บริหาร
สถานศึกษาบริหารงานได้สำเร็จ (พิสมัย แก้วเชื้อ, 2552) อีกทั้งจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารยังขาด
การสนับสนุน และการควบคุมการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ต้องพัฒนาพฤติกรรมการบริหาร
ด้านการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อที่จะทำให้การมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษามีประสิทธิผล
มากยิ่งขึ้น (มนตรา ผลศรีธธา และสุเทพ ลิ้มอรุณ, 2556, น. 56) สอดคล้องกับ กุลริศา วงษ์ภักดี
(2556, น. 140-141) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม พบว่า ผู้นำยังไม่เปิด

โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน กล่าวได้ว่าหนึ่งในลักษณะของผู้นำคือภาวะผู้นำร่วมของครูในสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำร่วม คือ การทำงานกลุ่มของกลุ่มคนที่สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกับเป็นทีม ซึ่งไม่ได้มีแต่ผู้นำเพียงคนเดียว แต่สามารถสลับปรับเปลี่ยนผู้นำตามแต่บริบทของงานนั้น ๆ ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างความเท่าเทียมกันในการทำงาน เคารพในความสามารถที่แท้จริงของแต่ละคน สามารถคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ขึ้นได้ (ภราดร เขมะกนก และสุชาติ นันทะไชย, 2556, น. 15-16)

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวคิด หลักการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ 2) ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน 3) ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 5) ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล การทำงานจะประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องอาศัยความสามารถจากผู้ตามด้วย โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เป็นการระดมความคิด และทำให้เกิดรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโครงการหรือเป้าหมายซึ่งตรงกับการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ส่งผลให้เกิดผลดีต่อกลุ่ม เกิดแรงดึงดูดใจและมุ่งมั่นในการทำงานและก่อให้เกิดผลงานต่อองค์กร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นองค์กรที่มีความสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรสมรรถนะสูง โดยนำมาเป็นเครื่องมือการบริหาร และนำมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้ได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวคิด หลักการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) ด้านการบริการที่ดี 4) ด้านนวัตกรรม 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร องค์กรสมรรถนะสูงจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ องค์กรสมรรถนะสูงสามารถแข่งขันและส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ให้ทางผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 นำข้อมูลสารสนเทศนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบนำร่วมแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศนี้ ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

คำถามวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. องค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 หรือไม่
4. สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2
2. เพื่อศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 จำนวน 144 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งหมด จำนวน 1,167 คน

1.2 ด้านกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 291 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) แยกตามอำเภอ

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

2.1 ตัวแปรต้นที่ศึกษา ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์ตัวแปรได้ 5 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ
- 2.1.2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน
- 2.1.3 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
- 2.1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.1.5 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ตัวแปรตามที่ศึกษา ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์ตัวแปรได้ 5 ด้าน ดังนี้

- 2.2.1 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2.2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 2.2.3 ด้านการบริการที่ดี
- 2.2.4 ด้านนวัตกรรม
- 2.2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์ตัวแปรได้ 5 ด้าน ได้แก่

- 3.1.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ
- 3.1.2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน
- 3.1.3 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
- 3.1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.1.5 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์ตัวแปรได้ 5 ด้าน ได้แก่

- 3.2.1 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3.2.2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 3.2.3 ด้านการบริการที่ดี
- 3.2.4 ด้านนวัตกรรม
- 3.2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานของทีมผู้นำ โดยขึ้นกับบริบทของงาน ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร งานวิจัยในครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบนำร่วมจะประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังทีมอื่น และรับเอาความรู้จากบุคคลและแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันมาเพิ่มพูนความรู้ของตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนและพัฒนางาน

2. ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่มีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีโครงสร้างของความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ร่วมกันแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน และเป็นการถ่ายทอดที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

3. ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ผู้นำที่มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกันมีการพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมเสมอเพื่อให้งานที่ตนได้รับผิดชอบนั้นบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในงานนั้น

4. ด้านแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนพลังจากภายในของคนในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง เป็นการปลุกเร้าโดยวางเงื่อนไขนำมาซึ่งการตระหนักรู้ในบางสิ่งที่ดีกว่า กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการด้านประสบการณ์ของทีม เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย และความสำเร็จ

5. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน ยอมรับในศักยภาพและความสามารถของผู้อื่น มุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาทักษะ และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นหลักการ สำคัญในการบริหารจัดการที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาและ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา หมายถึง องค์กรที่มีกระบวนการในการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบโดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดัน ภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจมุ่งมั่นในความสำเร็จ เพื่อตอบสนองกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้ เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยในครั้งนี้ องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจะประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในการดำเนินงานโดยอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร ทั้งในแง่ของ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลิตและผลลัพธ์ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จผลการ ดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล หมายถึง องค์กรที่มีการติดต่อระหว่างกันของคน ในองค์กรในแต่ละฝ่าย แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก ระหว่างบุคคล โดยอาศัย สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ สร้างความ บันเทิง และส่งผลต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

3. ด้านการบริการที่ดี หมายถึง องค์กรที่มีการบริการหรือการกระทำหรือปฏิบัติงาน ที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความ พึงพอใจ และมอบประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่น น่าเชื่อถือ เป็นมืออาชีพ รวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัยทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการให้มาก ที่สุด

4. ด้านนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนความคิด การคิดค้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมี ขบวนการนำเสนอสิ่งใหม่สู่สังคมจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนระบบ ค่านิยมเดิม ๆ ในสังคมและเกิดการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติที่ทำอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำเทคโนโลยีมาก่อให้เกิดคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสังคม

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมศักยภาพให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยผ่านกระบวนการการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาอย่างมีระบบและมีขั้นตอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไป

ครูในสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ที่ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยและปฏิบัติงานในสถานศึกษาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ข้าพเจ้าได้รับประโยชน์ดังนี้

1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบนำร่วมแก่ครูในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศนี้ ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. บริบทของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดภาวะผู้นำแบบนำร่วม
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบนำร่วม
 - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบนำร่วม
 - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนำร่วม
4. แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง
 - 4.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
 - 4.2 คุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

บริบทของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชานัน เขต 2 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 7 อำเภอทางตอนเหนือของจังหวัดชานัน มีที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค สถานที่ตั้งเลขที่

418 หมู่ที่ 8 บ้านปรารงค์พัฒนา ตำบลบัว อำเภอบัว จังหวัดน่าน รหัสไปรษณีย์ 55120 โทรศัพท์ 054-791510 โทรสาร 054-791250 เว็บไซต์ www.nan2.go.th มีเขตบริการที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบในการจัดการศึกษาครอบคลุมพื้นที่ใน 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่าวังผา อำเภอสองแคว อำเภอบัว อำเภอเชียงกลาง อำเภอทุ่งช้าง อำเภอบ่อเกลือ และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 145 แห่ง สภาพภูมิศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษา พื้นที่ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นภูเขาสูงชัน สลับกับที่ราบลุ่มแม่น้ำระหว่างหุบเขา เนื้อที่ประมาณ 3,940,415 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอเมืองน่านและอำเภอสันติสุข

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอปง จังหวัดพะเยา

ทิศทางการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 มีภารกิจหลักในการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้เรียนในเขตพื้นที่บริการ 7 อำเภอของจังหวัดน่าน ได้แก่ อำเภอท่าวังผา อำเภอสองแคว อำเภอบัว อำเภอเชียงกลาง อำเภอทุ่งช้าง อำเภอบ่อเกลือ และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็น สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่การเรียนรู้ และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ในระยะเวลาการดำเนินงานในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล บนวิถีความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่สังคมอนาคตที่สมดุลและยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้จัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด

ประสิทธิผลโดยใช้วิจัยและนวัตกรรมเป็นฐาน

5. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. นักเรียนทุกคนเป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ ดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีความสุข
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนรู้ได้อย่างมืออาชีพ
5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. สถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บริการทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียน ทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

ค่านิยม (Values): สพ.น่าน เขต 2 ก้าวล้ำคุณภาพ Next Normal, Next Quality

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

อรอนงค์ กลางนภา (2561, น. 20) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำ ผู้ผลักดัน ผู้ตลบันดาล ผู้สร้างพลังงานร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติกรดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายขององค์กร

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, น. 33) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และศรัทธาจากคนในกลุ่มในองค์กรสามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว

ให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะเส้นทางความคิดหรือทางปฏิบัติก็ตาม รวมทั้งเป็นผู้มีจริยธรรม บุคลิก พฤติกรรมที่ดีและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สกุลา กานต์ โกสโล (2561, น. 10) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกคัดเลือก แต่งตั้ง หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มเนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ และสนใจให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ในองค์กร

สุชาติ ทองมา (2560, น. 15) กล่าวว่า ในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคลความต้องการของงานและความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ (2560, น. 11) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในกลุ่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร มีความน่าเชื่อถือให้ผู้ติดตามกระทำตามจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดความสำเร็จ

มะการิจ หวัง (2560, น. 11) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ยอมรับของสมาชิกว่าเป็นผู้นำกลุ่มและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สรุทธิ แก้วปุย (2560, น. 12) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล มีอิทธิพลและบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติงานและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายของผู้นำ ของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ผู้นำถือเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกส่วนในสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนไปด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง จึงทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้าง

ความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

อรอนงค์ กลางนภา (2561, น. 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยการใช้อำนาจอิทธิพลแรงจูงใจการตัดสินใจอย่างมีศิลปะเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อำนาจการให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิชวัน วรานุสาสน์ (2561, น. 18-19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตนและสามารถนำศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเกิดการยอมรับจากกลุ่มและนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, น. 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จิตติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, น. 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่คนมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิธีจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินการ

สกุลกานต์ โกสีลา (2561, น. 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ อิทธิพล หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้แสดงออกบ่อย ๆ ซึ่งจะถูกรับรู้ได้โดยครูเพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ เนื่องจากผู้มีอำนาจอิทธิพลในการปฏิบัติงานที่เป็นภาวะผู้นำ

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560, น. 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และมั่นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, น. 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

วัฒนา ปะกิตา (2560, น. 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจหรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออก ซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, น. 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวม ทั้งหมดขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุมดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561, น. 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, น. 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, น. 14-15) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์การ โน้มนำชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์

อภิชาติ ครองยศ (2561, น. 74) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโน้มนำให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวม ผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การ ธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำอาจทำหน้าที่ ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหาร การศึกษาย่อมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561, น. 15-16) กล่าวว่า สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ ย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แต่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มใน ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Gentleman Theory of Leadership) ของกรีกโรมันโบราณ โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำเหล่านี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น โดย Gardner ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะของผู้นำใน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1.1 The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader-Constituent Interaction กล่าวถึง ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนด้วยตนเองอย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ เลวิน (Lewin, 1951, p. 275) และแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 p. 46) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นแนวคิดที่สนใจศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำโดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันออกให้ความสนใจที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1 แนวตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton's Managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน

และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

2.1.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งแต่งงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2.1.2 แบบมุ่งคน (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

2.1.3 แบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.1.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับกลางใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.1.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการ

วินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.2 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) Douglas แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 47-48) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่งแมคเกรเกอร์มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและได้เกิด 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.2.1 Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน ชี้แจง อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษที่มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.2.2 Theory Y เป็นกลุ่มที่มองคนในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานมีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

2.3 การศึกษาของ เลวิน (Lewin, 1951, p. 273) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

2.3.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

2.3.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวหรือไม่มีระเบียบแน่ชัด การทำงานของผู้นำลักษณะนี้จะเป็นการกระจายงานออกไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง งานก็จะสำเร็จจุลวงได้ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 Likert's Michigan studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ไลเคิร์ต และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วยความคิด

รวบยอด เรื่องภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ ลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 126–127) คือ

2.4.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.4.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.4.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

2.5 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

2.5.1 ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มแล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมาเพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

2.5.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม โดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน

2.5.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำจะทำการจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่มโดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้

ให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็มีได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

2.6 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาน่าสนใจว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

2.6.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.6.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก ถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจและมีการกล่าวมาถึงจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

2.7 การศึกษาที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940-1950 ได้มีการศึกษาวิจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำอันเป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.7.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ แบบขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการ

สร้างแบบแผนที่ดี และสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้สามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้งานจนบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์สูงจะพินิจพิเคราะห์กับการมอบหมายและมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ

2.7.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเป็นมิตร ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันอย่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีการเอาใจใส่สูงจะสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและให้มีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational of Contingency Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D management style William J. Reddin ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ นอกจากนี้ Reddin ยังกล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Reddin ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์กร และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และ

3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

3.2.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M1) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่าง ๆ

3.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้ เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M2) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ ถึงปานกลาง

3.2.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่

3.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.3 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

3.3.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะไม่สูง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.3.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่ทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อให้เป็น

ที่ยอมรับของผู้ตามจากทฤษฎีของพิดเลอร์ จะเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 21) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาจนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ ได้อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่า ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 24) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเบิร์นส์ได้สรุปลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

4.1 ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนหรือรางวัลนั้นต่อมากลายเป็นผลประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้เป็นต้น

4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตามกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไปเรียกว่า Domino Effect ซึ่งต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชนที่เป็นที่ศรัทธาของชุมชน เป็นต้น

4.3 ผู้นำจริยธรรม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวงโครงการแก้มลิง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามความสามารถของบุคคล เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องโดยการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันร่วมใจกับตนด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญคือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การสิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงานรักผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่มรักความยุติธรรมรักความก้าวหน้า มีเขาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีอารมณ์ขันที่ไม่หยาบโลน ความร่วมมืออันดีมีชีวิตชีวาสดชื่น แต่งกายดีความสามารถในการกีฬา

แนวคิดภาวะผู้นำแบบนำร่วม

ความหมายของภาวะผู้นำแบบนำร่วม

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ไว้ดังนี้

Leithwood & Mascall (2008, p. 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม หมายถึง การกระจายอิทธิพลและควบคุม ด้านสมรรถนะ แรงจูงใจ กำหนดการทำงาน ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Kellogg (2007, p. 31) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมไว้ว่า เป็นลักษณะของกลุ่มผู้นำที่มีแรงจูงใจเดียวกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยความเคารพนับถืออย่างจริงจัง แล้วนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ใช้กระบวนการนำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรชุมชนที่มีความหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์

Pearce, Conger, & Locke, (2007, p. 28) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วม (shared Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานภายในกลุ่มจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวขวาง และบูรณาการทั้ง 3 แบบ ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่เน้นไปที่รูปแบบจากบนลงล่าง เชื่อว่ารูปแบบจากบนลงล่างของภาวะผู้นำมีการสนทนา สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีงามเป็นไปตามชีวิตจริงในปัจจุบัน สอดคล้องกับกฎหมายของภาวะผู้นำในองค์กร ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนที่เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพล มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีการนำซึ่งกันและกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสมอภาคหรือแนวราบ สำหรับอิทธิพลจะเกิดขึ้นได้ในเวลาอื่น ๆ นั้น จะเกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นไปข้างบนหรือลงข้างล่างซึ่งมีอิทธิพลตามลำดับชั้น และภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลตามแนวราบมีความสัมพันธ์มากกว่าแนวตั้ง และอิทธิพลลงสู่แนวกลางเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง

Ensley, Hmieleski, & Pearce, (2006, p. 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม หมายถึง กระบวนการของทีมซึ่งมีภาวะผู้นำและถูกนำในทีมทั้งหมด มากกว่าผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งเพียงคนเดียว

Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, (2006, p. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม หมายถึง ภาวะผู้นำในทีมซึ่งการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมีการแบ่งสัณปันส่วนตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีความสามารถหลากหลาย ทั้งแต่งตั้งเป็นทางการและหรือเกิดขึ้นเอง

Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, (2002, p. 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม หมายถึง อิทธิพลร่วมของสมาชิกในทีมซึ่งกันและกัน

ฐิติพงษ์ ตรีศร (2560, น. 22) สรุปภาวะผู้นำแบบนำร่วมไว้ว่า ภาวะกลุ่มผู้นำที่รวมตัวกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างต่อเนื่อง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2567) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วม (Share leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมในทีมงานเนื่องจากการทำงานเป็นทีม เกิดขึ้นจากการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม การให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล การให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วมสอบถาม ตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานของทีมงาน โดยขึ้นกับบริบทของงาน ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ตามตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนด จุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบนำร่วม

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม มีความสำคัญต่อบุคคลที่เป็นผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งว่าผู้นำเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่น ไว้วางใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการทำงานและจะนำพาองค์กรให้อยู่รอดต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมบทสรุปนักวิชาการไว้ ดังนี้

ฐิติพงษ์ ตรีศร (2560, น. 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ไว้ว่า บุคลากรในกลุ่มหรือองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จจากแรงจูงใจที่ดี

มาเรียม นิลพันธุ์ (2558, น. 17) ได้เสนอแนวคิดถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบนำร่วม (Collective Leadership) ไว้ว่า มนุษย์มีความเท่าเทียมกันและสามารถที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในตัวเองได้เหมือนกัน การเป็นกัลยาณมิตรต่อกันโดยพัฒนาด้านจิตใจ เป็นภาวะผู้นำแบบนำร่วม ที่ทุกคนในกลุ่มหรือองค์กรให้ความเป็นผู้นำ และจากคุณสมบัติที่หลากหลายทุกคนทำให้เกิดการแบ่งงานกันตามความสามารถและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการร่วมแรงร่วมใจกันภายใต้การทำงานแบบมีส่วนร่วม

จากการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำร่วมของนักวิชาการที่รวบรวมไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าเป็นการเกื้อหนุนซึ่งกันและกันของผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในการใช้สติปัญญาความสามารถและประสบการณ์ เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปได้ตรงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

หลักการของภาวะผู้นำแบบนำร่วม

O' Neill (2011, p. 32 อ้างถึงใน รัฐติพงษ์ ตรีศร, 2560, น. 58) กล่าวถึง หลักการของภาวะผู้นำแบบนำร่วมไว้ว่า ก่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเริ่ม กระบวนการจะมีคณะกรรมการคอยควบคุมและอำนวยความสะดวก มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางที่เหมาะสมกับคุณค่าแบบใหม่ต่อการตัดสินใจ และนำไปใช้เป็นหลักการ ดังนี้

1. การประพาดติดต่อผู้ให้และผู้รับอย่างมีคุณค่า โดยการเป็นหุ้นส่วน
2. ให้ความเชื่อถือผู้ที่ส่งเสริมทีมงานอย่างสร้างสรรค์
3. สร้างความเข้มแข็งในชุมชนด้วยการลงทุนในทรัพยากร
4. การเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานต้องเชื่อถือต่อความต้องการที่จะส่งเสริมองค์กร
5. ผลงานในเชิงบวกภายในชุมชนจะเกิดขึ้นจากการสนับสนุนด้วยความร่วมมือกันทำ

กิจกรรมอย่างสร้างสรรค์

6. ความเข้าใจการใช้เวลาพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน สรุปหลักการของภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดการรวมตัวกันส่งเสริมให้ทีมสร้างสรรค์ผลงาน การเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผลต่อการทำงานขององค์กรและการเปลี่ยนที่เป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับอย่างเกิดคุณค่า

Kellogg (2007, p. 26) ได้กล่าวถึง หลักการพื้นฐานภาวะผู้นำแบบนำร่วมของชุมชนเคลล็อกก์ 3 ประการ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมเป็นความสัมพันธ์ โดยผู้นำอาจเป็นเพียงสมาชิกของชุมชนในบางสถานการณ์ และสมาชิกสามารถเป็นผู้นำของกลุ่มในบางสถานการณ์ได้เช่นกัน 2) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมเป็นการแปรเปลี่ยนสภาพได้ โดยเมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ กระบวนการหรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วให้ผู้นำทำการแบ่งปันหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในกลุ่มตาม ความเหมาะสมของสถานการณ์ 3) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะผู้นำแบบนำร่วมเริ่มต้นจากความเชื่อ ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่น แล้วนำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดความยุติธรรมในสังคม

จากการกล่าวถึง “หลักการของภาวะผู้นำแบบนำร่วม” ของนักวิชาการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำรวมตัวกันและสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกและสร้างสรรค์ จนก่อให้เกิดความผูกพัน เชื่อมั่นและไว้วางใจ สร้างข้อตกลงร่วมกัน และร่วมมือกันส่งเสริมสนับสนุนการทำงานขององค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ และเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์ต้องใช้เวลาในการพัฒนา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนำร่วม

Kellogg (2007, p. 7) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนำร่วม ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop

the individual) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) โดยในแต่ละองค์ประกอบ จำแนกออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกันดำเนินกิจกรรม (Act Together) ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของ เคลล็อกก์ (Kellogg, 2007, p. 7)

4 ขั้นตอน (Four Stages)	ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง ความไว้วางใจ (Build Trust)	ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย และแผน ยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan)	ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม (Act Together)	ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนา ที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life)
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชน หรือองค์กร (Know Community)	รู้จักองค์กร ของตน (Be grounded in your place)	เรียนรู้จากองค์กร (Learn from Community)	สร้างพันธมิตร (Make Allies)	งานเป็นส่วนหนึ่ง ของโครงสร้าง องค์กร (Work Becomes part of the Community Fabric)
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงาน ที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	รู้จักผู้อื่น (Know the Others)	สร้างและ ถ่ายทอด เป้าหมาย (Create Shared Purpose)	ร่วมปฏิบัติงาน (Collective Action)	ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของ สมาชิกใหม่ (Include new partners)
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนา ปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	รู้จักและเห็น คุณค่าตนเอง (Know your own story and values)	รู้ความปรารถนา ของตน (Name your passion)	เสริมสร้าง ความสามารถ ของตน (Contribute your gifts)	ช่วยเหลือและ พัฒนาผู้อื่น (Help develop others)

ตาราง 1 (ต่อ)

4 ขั้นตอน (Four Stages)	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
	การสร้าง ความไว้วางใจ (Build Trust)	การร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย และแผน ยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan)	การร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม (Act Together)	การพัฒนา ที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life)
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการ เปลี่ยนแปลง (Make the change)	กำหนดขอบเขต ภาระงาน (Define the work)	จัดทำแผน การดำเนินงาน (Make a plan)	ดำเนินการ ตามแผน (Implement the plan)	การทำงาน ที่ยั่งยืน (Sustain the work)

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชน (Know Community) คือ ความเข้าใจในวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ของชุมชนหรือพื้นที่ ประกอบด้วย

1. รู้ภูมิหลังของตนเอง (Be grounded in your place) หมายถึง กลุ่มที่อยู่ในชุมชนหลาย ๆ กลุ่ม มีการค้นหาเรื่องราวในอดีตที่ผ่านมาของคนที่ประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงที่รวมตัวกันของกลุ่มผู้นำแบบนำร่วม เป็นการรวมพลังที่ก่อให้เกิดอิทธิพลและประสบการณ์ที่มากมายในชุมชน ทุกคนในกลุ่มมีน้ำใจและมีกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและร่วมกันตัดสินใจ เพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของชุมชน

2. เรียนรู้จากชุมชน (Learn from community) หมายถึง การทำความเข้าใจกับผู้คนมากมายที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความคิด การอบรมเลี้ยงดู การมีส่วนร่วมกับผู้ที่แตกต่างกันจะต้องเรียนรู้การสร้าง ความเชื่อไว้ใจ รับฟังเรื่องราวจากผู้อื่นเกี่ยวกับการดูแลชุมชน ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้คนในกลุ่มยอมรับข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาชุมชนเชื่อมโยงเครือข่ายสถาบันการศึกษา ต่อการสร้าง ความน่าเชื่อถือที่เป็นระบบ ทุกคนเรียนรู้บทบาทของอันหลากหลายในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์ต่อกันและกัน เคารพนับถือในการแสดงความคิดเห็นและพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลง

3. สร้างพันธมิตร (Make allies) หมายถึง การสร้างเครือข่ายให้คนทำงานร่วมกันเพื่อสร้างอิทธิพลความมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในชุมชน และสร้างประสบการณ์ในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ค้นหาแนวทางร่วมกัน ทำงานแบบสร้างสรรค์ตามสถานการณ์ใช้อำนาจการ

ปฏิบัติงานแบบรวมหมู่ ใช้เวลาในการเรียนรู้และทุกคนในชุมชนช่วยเหลือสังคม เน้นสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างกลุ่ม และสร้างความก้าวหน้าไปสู่จุดมุ่งหมาย

4. การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่เข้มแข็ง (Work becomes part) เป็นการเพิ่มความสามารถของเครือข่ายในการมีส่วนร่วมแก้ปัญหา โดยคนในชุมชนมีการแสดงความคิดเห็นในการประชุมทุกครั้งและต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารในการทำงาน สร้างทุกคนให้ทำงานเป็นกลุ่มและมีการขับเคลื่อนตลอดเวลา สร้างชุมชนด้วยการพูดคุยในความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและสร้างข้อตกลงร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a strong team) คือ การค้นหาพลังของภาวะผู้นำแบบนำร่วมในทุกพื้นที่ ดังนี้

1. รู้จักผู้อื่น (Know others) หมายถึง กลุ่มรู้จักภูมิหลังของแต่ละคนและเคารพความแตกต่างของคนในกลุ่ม การค้นหาความสามารถพิเศษของสมาชิกกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกันสร้างภาวะผู้นำแบบนำร่วมที่เป็นอำนาจพิเศษสำหรับทุกคนที่จะนำเสนอความสามารถด้วยการใช้ปัญญา พรสวรรค์และทรัพยากรที่หลากหลาย มีการให้กำลังใจกันและกันในการเรียนรู้ร่วม สมาชิกรู้จักกันและกันมีความสัมพันธ์ที่ดี ทำงานเป็นกระบวนการและมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน

2. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Create shared purpose) หมายถึง ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของกลุ่มและสร้างข้อตกลงในการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรับทราบและเข้าใจข้อตกลงเหมือนกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทีมผู้นำสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันและสร้างความเชื่อมั่นในการร่วมกันขับเคลื่อนงานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง

3. ร่วมกันทำงาน (Collective action) หมายถึง การสร้างจุดแข็งของภาวะผู้นำแบบนำร่วมในการร่วมมือกันทำงาน โดยยึดถือความรับผิดชอบของแต่ละคน ทุกคนรู้ถึงความสามารถพิเศษของกันและกัน แต่ละคนใช้ความสามารถนั้นอย่างเกิดคุณค่า มีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีการประชุมองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มีการตัดสินใจร่วมกันที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์งานที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย

4. รวมตัวเพื่อเกิดหุ้นส่วนใหม่ (Include new partners) หมายถึง การสร้างกระบวนการและโครงสร้างเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง สร้างความคุ้นเคยและให้กำลังใจแก่สมาชิกที่เข้ามาใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานเป็นขั้นตอน สนับสนุนให้คนเข้ามาร่วมงานและยอมรับการทำงานด้วยความเป็นจริง ตลอดจนทำงานอย่างต่อเนื่องและทำทนายเพื่อสร้างทิศทางการเปลี่ยนแปลงของชุมชนที่ยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นเหนียวด้วยความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ ดังนี้

1. รู้จักเรื่องราวและเห็นคุณค่าตนเอง (Know your own story and values) หมายถึง การใช้เวลาเรียนรู้บุคคลอื่นในการชี้แนะตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเอง มีการส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะและการช่วยเหลือผู้อื่นโดยเฉพาะกลุ่มสมาชิกที่เข้ามาร่วมงานที่สะท้อนถึงการเรียนรู้กันและกัน การสร้างข้อตกลงสำหรับบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือและการนำเสนอแนวทางช่วยเหลือ ตลอดจนการทบทวนความคิดและความรู้สึกของตัวเองให้กับทุกคนเข้าใจ

2. ค้นหาความปรารถนาของตนเอง (Searching your passion) หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่มเพื่อรู้จักบุคคลที่ตนเองชื่นชอบ ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มและในส่วนที่จำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานที่เป็นขั้นตอน ทุกคนเกิดการเรียนรู้งานที่เพิ่มขึ้นมีการให้บุคคลแสดงความคิดเห็นและให้กำลังใจช่วยเหลือบุคคลที่มีความแตกต่างในการค้นหาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของเขา และสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง

3. สร้างเสริมศักยภาพของตนเอง (Contribute your gifts) หมายถึง การเรียนรู้และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า สร้างการมีปฏิสัมพันธ์ที่แน่นเหนียวในการทำงาน มีการประชุมกับบุคคลที่เข้ามาใหม่ ตลอดจนสร้างความฝันที่เป็นไปได้ สร้างแรงดึงดูดใจให้ทุกคนดูแลช่วยเหลือกันและกัน ใช้ความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับการทำงาน เรียนรู้การชี้แนะและสามารถทำงานด้วยทักษะใหม่ ๆ

4. ช่วยพัฒนาผู้อื่น (Help others to develop) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ที่จะเชื่อมโยงกับการทำงานกับการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ และทำงานแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make change) คือ การค้นพบพลังในชุมชนที่ช่วยสร้างสรรคความก้าวหน้าให้กับชุมชน มีดังนี้

1. กำหนดกรอบการทำงาน (Define the work) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน การสร้างสัมพันธภาพที่มีคุณค่าต่อการทำงานกลุ่ม เรียนรู้ภูมิหลังในการทำงานชุมชน เห็นคุณค่าและเอาใจใส่ต่อการทำงาน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน การเก็บรวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ สมาชิกเข้าใจการรวมกลุ่มเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และการวางแผนการประเมินที่ดี โดยเฉพาะการประเมินเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินผลการทำงานตามที่ตั้งไว้

2. วางแผนการทำงาน (Make plans) หมายถึง การเลือกแนวทางร่วมกันจากการวิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาผลการทำงานที่ดีที่สุด แล้วสร้างสรรค์วางแผนการทำงานเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการใช้ข้อเท็จจริงในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกลุ่ม ไม่วางแผนเกินความสามารถที่จะทำได้ เลือกรากิจกรรมที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ สิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงานคือข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จะส่งไปยังทุกคนที่ต้องรู้เกี่ยวกับการทำงาน

3. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement the plans) หมายถึง การทำงานที่ต้องสัมพันธ์กับ หน่วยงานจะก่อให้เกิดการทำงานไปตามแผนที่วางไว้ และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผนจาก การเรียนรู้ของการทำงาน เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับสร้างการเปลี่ยนแปลง บางอย่างไม่เป็นไป ตามการทำงานที่หวังไว้ต้องหยุดและทบทวน ใช้เวลาทบทวนบทเรียนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วระดมสติปัญญาของกลุ่มปรับการวางแผน ซึ่งอาจจะมีแผนหนึ่ง แผนสองหรือแผนสาม แล้วดำเนินการตามโอกาสที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การทำงานที่ยั่งยืน (Sustainable work) หมายถึง การทำงานร่วมกันทุกคน โดยการ รวมตัวกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การทำงานที่ยั่งยืน ผู้ทำงานได้รับการฝึกอบรมลดการ ทำงาน เป็นการสร้างการทำงานแบบหุ้นส่วนและเครือข่าย มีการประเมินผลเพื่อสนับสนุนภาวะผู้นำ แบบนำร่วมอย่างต่อเนื่อง แบบค่อยเป็นค่อยไป องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือให้ความสำคัญต่อ การประเมินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่ใช้เครื่องมือสะท้อนผลการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้บุคคล ได้ปรับเปลี่ยนตนเองในการทำงาน ทุกคนทำงานด้วยการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกระจาย ข้อมูลข่าวสารและใส่ใจต่อการพัฒนาชุมชน มีกิจกรรมที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ การเชื่อใจให้มี ส่วนร่วมในการทำงาน และการสื่อสารที่ดีจะช่วยกลุ่ม ให้มีการพัฒนาใน ระยะยาว

Tamara & William (2009, p. 16) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ คือ การทำงานในขอบเขตข้อสรุปของภาวะผู้นำร่วม มีการกระจายอำนาจในการสรรหาการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศมีการสื่อสารในลักษณะของ ภาวะผู้นำร่วมระหว่างทีมสมาชิกและทีมผู้นำ มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำหลายคน

2. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง มีความชัดเจน โดยเฉพาะผู้นำกับสมาชิก ผู้นำร่วมจะต้องเปิด ใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อสมาชิกของหลาย ๆ ทีม การสื่อสารที่มีการดำเนินการใช้ข้อมูลสาร สนทนาผ่านเครือข่าย ต้องมีการลงมือทำก่อนเพื่อที่จะทำให้สมาชิกหลายคนเข้าใจ

3. การสร้างเครือข่ายผู้นำ หมายถึง การมีข้อมูลสารสนเทศที่ยอมรับได้จากภาวะผู้นำร่วม เครือข่ายที่มีอยู่มากมายจะเป็นช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำงานแล้วมีการ พุดคุยและสร้างปฏิสัมพันธ์กันด้วยการใช้ระบบเครือข่าย

4. การสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง เครือข่ายผู้นำมีการสร้างผ่านสารสนเทศที่เกิดจาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว บริบทเครือข่ายจะเป็นการทำงานเป็นทีม ที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำร่วมในการรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน

5. การสร้างบรรยากาศความรู้สึกของทีมงาน หมายถึง อารมณ์มีอิทธิพลต่อความรู้สึก ภายในองค์กร ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น การตัดสินใจพฤติกรรม การ ให้ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าของงานสามารถประเมินได้จากบรรยากาศ ความรู้สึกในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งถูกกำหนดด้วยความคาดหวังร่วมกัน และทีมงานจะต้องเอาใจใส่

ระดับแวดล้อมเป็นพิเศษ และต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อย่างเสมอภาคกันกระจายรางวัลด้วยความ เป็นธรรม ถ้ามีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น จะเกิดความไม่พอใจท่ามกลางสมาชิกและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ ความรู้สึกของทีม

6. การทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอในการแก้ไขปัญหา มีการพิจารณาใคร่ครวญเป็นพิเศษในกระบวนการภาวะผู้นำร่วม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม ของการเป็นผู้นำแบบนำร่วมด้วย ซึ่งการทำงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยแก้ปัญหาการทำงาน มีการ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีโครงสร้างทีมงานที่ยั่งยืน

Dubrin (2010, p. 10 อ้างถึงใน รัฐติพงษ์ ตรีสร, 2560, น. 72-74) กล่าวถึงองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำแบบนำร่วม ไว้ดังนี้

1. ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงคนอื่นต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ร่วมกันรับผิดชอบ
3. การสร้างค่านิยมอย่างมีสติ โดยการใช้ความสามารถขององค์กร (Capacity) เช่น การพูดคุยอย่างเปิดเผยและการเคารพซึ่งกันและกัน การสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของกลุ่มเข้าถึง ค่านิยมที่แตกต่างและเข้าใจไว้วางใจกัน

4. อารังไว้ซึ่งอำนาจการบังคับบัญชา คือ การร่วมทำงานกับผู้อื่นที่ไม่ได้มาจากสถานที่เดียว และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่นและสร้างพลังขับเคลื่อนผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจพฤติกรรมผู้อื่นและยอมรับปัญหา ตั้งใจแก้ปัญหาโดยใช้อำนาจอย่างตรงไปตรงมา

5. แนวทางการปฏิบัติของกลุ่มที่สร้างการตัดสินใจ คือ การสร้างการตัดสินใจต่อการทำงาน ที่ต่อเนื่อง กลุ่มพร้อมเรียนรู้จากความล้มเหลว และกลุ่มเข้าใจถึงจิตใจพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างใคร่ครวญหาเหตุผล การเข้าประชุมอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่นสมาชิกเข้าใจทักษะ การมีส่วนร่วมและประยุกต์ใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม

6. การสร้างพลังการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ ระดมความคิดที่แตกต่างหลากหลาย ในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะไปเปลี่ยนแปลงผู้อื่น

7. สร้างเครือข่ายอย่างเป็นระบบ คือ ทุกคนในกลุ่มเปิดใจที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ จากการ รวมตัวกัน สร้างเครือข่ายที่กว้างขวาง สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความ มั่นคงต่อการทำงานร่วมกับเครือข่าย

8. ใช้เวลาในการเชื่อมโยงเรื่องราวในอดีต คือ การพบปะพูดคุยกับผู้อื่นที่หลากหลายเห็น คุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรวมตัวกันจะส่งผลดีต่อหลาย ๆ คน ตลอดจนการรับข้อมูล ข่าวสารและแสดงความคิดเห็นที่เสมอภาคกัน

กาญจนา สิริวงศาภรณ์ (2560, น. 6-41) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบนำร่วม ไว้ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การพยายามร่วมกันใช้ความสามารถเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความร่วมมือจะเน้นถึงผลประโยชน์กลุ่มเป็นหลัก และผลประโยชน์ตนเป็นรอง ผู้นำทุกคนต้องเต็มใจให้ความร่วมมือทำงานอย่างกระตือรือร้น

2. การทำงานเป็นทีม (Team-base management) หมายถึง การทำงานที่มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคคล ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานแบบทีมที่มีการปรับปรุงอยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดีขึ้น

3. การมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing of leadership) หมายถึง การบริการงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องอาศัยความสามารถจากผู้ตามด้วย โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เป็นการระดมความคิด และทำให้เกิดรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโครงการหรือเป้าหมายซึ่งตรงกับการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ส่งผลให้เกิดผลดีต่อกลุ่ม เกิดแรงดึงดูดใจและมุ่งมั่นในการทำงาน และก่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรอีกด้วย

Bass & Avolio (1999) กล่าวว่า การที่มีภาวะผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Dumdum et al. (2000) กล่าวว่า การที่มีภาวะผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Judge & Bono (2000) กล่าวว่า การที่มีภาวะผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Judge & Piccolo (2004) กล่าวว่า การที่มีภาวะผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องกระตุ้นการทำงานของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก รวมถึงต้องสร้างให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถเห็นภาพของอนาคตได้ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Pieterse-Landman (2012) กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะ เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นทีปรีษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษใน ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ที่ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

ตาราง 2 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วม

ภาวะผู้นำร่วม	Bass (1999)	Judge and Bono (2000)	Judge and Piccolo (2004)	Kellogg (2007)	Tamara Friedrich & William Vessey (2009)	Dubrin (2010)	Pieterse-Landman (2012)	กาญจนา สิริวงศารธรรม์ (2017)	ความถี่
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมงาน					✓	✓	✓	✓	3
2. การติดต่อสื่อสาร					✓				1
3. การสร้างเครือข่ายทีมงาน				✓	✓	✓		✓	4
4. การสร้างบรรยากาศความรู้สึกของทีมงาน					✓				1
5. การทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง				✓	✓	✓		✓	4
6. สร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓				✓		4
ความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓				✓		4

จากการสังเคราะห์แนวคิด หลักการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำแบบนำร่วมโดยคัดเลือกจากด้านที่มีความถี่ 50% ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน 2) ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมงาน ผู้วิจัยเลือกด้านนี้มาเนื่องจากเห็นว่าด้านนี้มีความสำคัญ เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทีมงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กร แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ

Tamara & William (2009, p. 14) กล่าวว่า การทำงานในขอบเขตข้อสรุปของภาวะผู้นำร่วม มีการกระจายอำนาจในการสรรหาการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศมีการสื่อสารในลักษณะของภาวะผู้นำร่วมระหว่างทีมสมาชิกและทีมผู้นำ มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำหลายคน

Kermally (2002, p. 21) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมผู้นำ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการส่งผ่านความรู้ที่ถูกฝังลึก (Tacit knowledge) โดยความรู้ที่ถูกฝังลึกนั้น จะมีการสื่อสารผ่านการประชุม หรือการสนทนา ไปยังบุคคลอื่นทำให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

รวิวรรณ คุณเทียง (2562, น. 20) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้มีการแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศ ความรู้ ตลอดจนจนเป็นการนำประสบการณ์ระหว่างกันมาสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นแนวทางให้กับบุคลากรใหม่เพื่อศึกษาก่อนลงมือปฏิบัติจริง

อัสยานี วาโดร์ (2560, น. 23) กล่าวว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์การเนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ เป็นกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ถูกฝังลึกให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง

พัชรินทร์ บุญรอง (2560, น. 20) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมผู้นำ หมายถึงการที่ทีมผู้นำมีความสนใจ ในเรื่องเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดข้อมูล ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ แต่การที่จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ดีนั้น ต้องอาศัยขั้นตอนของกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อที่จะเอาประสบการณ์หรือทักษะเฉพาะที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาให้ผู้อื่นได้เรียนรู้

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ หมายถึง ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังทีมอื่น และรับเอาความรู้จากบุคคลและแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันมาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนและพัฒนางาน

ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน

Tamara & William (2009, p. 19) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง เครือข่ายผู้นำมีการสร้างผ่านสารสนเทศที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว บริบทเครือข่ายจะเป็นการทำงานเป็นทีม ที่สัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำร่วมในการรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน

McGuire (2006, p. 118) กล่าวถึง การสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจำนวนหลายแห่ง เพื่อการมุ่งแก้ไขปัญหาที่ทีมงานไม่สามารถลงมือแก้ไขหรือจัดการกับปัญหาดังกล่าวให้โดยลำพัง การบริหารจัดการเครือข่ายที่ประกอบไปด้วยทีมงานต่าง ๆ ซึ่งมีความหลากหลาย ย่อมต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการประสานประโยชน์ระหว่างทีมงานในเครือข่ายและจำเป็นจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายสามารถดำเนินการไปได้ด้วยความราบรื่น

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2560, น. 4) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายทีมงาน คือ เครือข่ายผู้นำที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างผู้นำมีความเป็นอิสระในความหมายนี้ สำคัญคือ ความสัมพันธ์ของทีมงานในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นทีมงานเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ คือ งานที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิก ยังคงมีความเป็นอิสระในความหมายนี้ สำคัญคือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด (2559, น. 45) การสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของทีมงาน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกันจัดโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลังร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่มีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีโครงสร้างของความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ร่วมกันแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน และเป็นการถ่ายทอดที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

Robbins & Coulter (2012, p. 357) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานคือกลุ่มที่สมาชิกทำงานอย่างหนักในเป้าหมายเฉพาะเจาะจงร่วมกันโดยใช้การทำงานร่วมกันในเชิงบวก ความรับผิดชอบส่วนบุคคลและร่วมกันและทักษะเสริม ตัวอย่างเช่น ที่สปาร์ตา รัฐเทนเนสซี โรงงานของ Philips

Professional ทีมงานคอมพิวเตอร์ได้คิดค้นนวัตกรรมที่น่าตกใจ สมาชิกในทีมหนึ่งคนกำลังแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำแซนวิชอย่างมีประสิทธิภาพของร้านอาหาร

Robbin (2007, p. 258) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นสมาชิกทุกคน ที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

ลำเทียน เฝ้าอาจ (2559, น. 16) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการทำงานในองค์การโดยมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันไปสู่ จุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคลากรในองค์การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ต้องขับเคลื่อนการ ทำงานไปพร้อม ๆ กัน การทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ความสามัคคี การพึ่งพา อาศัยกัน การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องใช้การประสานงานเป็นหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และหน่วยงานภายนอก การปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้ามามีส่วนร่วมในการ ทำงาน เมื่อเกิดปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขและตัดสินใจได้ ดังนั้น องค์การใดที่มีผู้ปฏิบัติงานมี ศักยภาพในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันก็สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

สุวรรณ พงษ์พองกุล (2558, น. 35) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึงการ รวมกลุ่มของบุคคลเพื่อร่วมกันทำงานอย่างมีหลักการตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการทำงาน การ กำหนดบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบใช้ทรัพยากรร่วมกัน ประสานความรู้ มีความสัมพันธ์อย่าง ใกล้ชิด มีความสามัคคีมีเป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งร่วมกันตัดสินใจ เพื่อผลสำเร็จของผลงาน

ปราณี ธรรมนิยม (2558, น. 23) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกันเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะเต็ม ความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้นำที่มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายเดียวกันให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกันมีการพึ่งพากันในการ ปฏิบัติงานและถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมเสมอเพื่อให้งานที่ตนได้รับมอบนั้น บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงาน และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจ ในงานนั้น

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภูเบศร์ สมุทรจักร (2562) อธิบายที่มาของคำว่า “แรงบันดาลใจ” (Inspiration) ว่ามาจาก ภาษาละตินว่า สปิราเร่ (Spirare) หมายถึง ลมหายใจ ซึ่งเป็นรากศัพท์ของคำว่า Spirit ที่แปลว่า

จิตวิญญาณ คำว่า Inspire จึงแปลว่า การผ่านลมหายใจ หรือการผ่านจิตใจของคนหนึ่ง เข้าไปในอีกคนหนึ่ง ลมหายใจหรือจิตใจที่ผ่านเข้าไปนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับนั้นดำเนินชีวิตได้ นอกจากนั้นยังระบุว่าแรงบันดาลใจน่าจะจัดเป็นแรงจูงใจ (Motivation) แต่ว่าตำราและแนวความคิดทฤษฎี ไม่ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ มีเพียงประเด็นภาวะผู้นำ ที่กล่าวถึงเทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับเทคนิคการเป็นผู้นำ โดยมีหลักคิดว่าการเป็นผู้นำต้องรู้จักการจูงใจคนด้วยวิธีการต่าง ๆ

Thrash & Elliot (2003) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ ด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นการปลุกเร้าโดยวางเงื่อนไขว่า แรงบันดาลใจ ถูกชักนำมาจากด้วยความคิดบางอย่าง หรือเป็นปรากฏการณ์ภายในจิตใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลโดยปราศจากสาเหตุที่เห็นได้ชัดเจน ประการที่สอง เป็นสิ่งที่อยู่เหนือความเข้าใจซึ่งสันนิษฐานได้ว่า แรงบันดาลใจ ได้นำมาซึ่งการตระหนักรู้ในบางสิ่งที่ดีกว่า หรือสำคัญมากกว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตามปกติ และประการที่สาม มีความหมายคล้ายกับแรงจูงใจ โดยที่แรงบันดาลใจได้กระตุ้นให้มีพลังและขับเคลื่อนพฤติกรรมให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง

Marina (2012, p. 56) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะที่ถูกเชื่อมโยงเข้ากับระบบการกระตุ้นทางด้านพฤติกรรม ซึ่งมีอยู่แต่กำเนิดโดยธรรมชาติและมีลักษณะเช่นเดียวกับแรงจูงใจที่อยู่ภายใน การชิมชั้ ความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการด้านประสบการณ์ของบุคคลโดยทั่วไป และเกิดเป็นมุมมองที่ชี้ให้เห็นว่า แรงบันดาลใจได้ส่งผลต่อการมีสถานะที่ดีขึ้นด้วยความรู้สึกที่เสริมเพิ่มพูนต่อจุดมุ่งหมายของชีวิต ซึ่งแรงบันดาลใจมีบทบาทที่เร่งเร้าให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งมั่นในเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการแสวงหาเป้าหมายและการบรรลุความสำเร็จ

สรุปได้ว่า แรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนพลังจากภายในของคนในองค์กรให้เกิดพฤติกรรมให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง เป็นการปลุกเร้าโดยวางเงื่อนไขนำมาซึ่งการตระหนักรู้ในบางสิ่งที่ดีกว่า กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการด้านประสบการณ์ของทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จ

ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559, น. 171) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ

ภคธาภรณ์ ชิดทอง (2560, น. 36) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมีเข้าใจความแตกต่างของบุคคลยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงความสามารถยอมทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, น. 45) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สูงด้วยการเอาใจใส่ โดยคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

Covey (2004, pp. 254-255) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Oke et al. (2009, pp. 64-72) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือให้คำปรึกษาปรึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

สรุปได้ว่า ความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน ยอมรับในศักยภาพและความสามารถของผู้อื่น มุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาทักษะ และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมา และส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

Carew (2024, p. 22) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงว่า คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจ ในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Malku consulting & Outsourcing (2010) กล่าวว่า แม้จะมีการศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงมานาน แต่ความขัดแย้งในมาตรฐานความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง ยังคงเข้าใจยาก ขณะที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเห็นต่างกันในเรื่ององค์ประกอบและลักษณะ แต่มีมติว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน (peers) ในความเป็นเลิศด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูงถือเป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินการ

Miller (2002) ได้วิเคราะห์บทบาทของ องค์กรสมรรถนะสูง หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยระบบงานที่เป็นเลิศ คือ การออกแบบและมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเป็นอย่างดี และมีเทคนิคในการแก้ปัญหา และทีมงานที่เป็นเลิศ มีความสามารถในการปกครองตนเอง (self-regulation)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558, น. 20) ได้ให้คำจำกัดความ HPO ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานอย่างยอดเยี่ยมเป็นที่ยอมรับจากความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน สามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างโดดเด่น และเป็นที่ยอมรับ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในกลุ่มเดียวกัน

2. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง และมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทำให้สามารถเข้าใจเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น

3. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเยี่ยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับบุคลากร มีการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด สร้างพันธมิตรสัญญาร่วมกันที่จะไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี มีการลื่นไหลของข้อมูลในองค์กร

มีโครงสร้างที่สามารถสร้างสรรค์ผลประกอบการอันโดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีระบบบังคับบัญชาที่เคร่งครัดจนเกินไป

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีกระบวนการในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจมุ่งมั่นในความสำเร็จเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

American Management Association ได้กำหนดคุณลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ และยังสอดคล้องกับคุณลักษณะที่ ศูนย์ HPO ประเทศเนเธอร์แลนด์ ใช้ในการศึกษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่นักวิจัยหลายท่านกำหนดไว้ โดยคุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย 5 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพการบริหาร วัฒนธรรมระบบเปิด ความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพแรงงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality) วาล (Waal, 2008) ระบุว่าผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรสมรรถนะสูงรักษาความสัมพันธ์และเป็นที่เชื่อถือของสมาชิกในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความภักดีของพนักงานและปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเคารพ ฝึกฝนและอำนวยความสะดวกให้พนักงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผู้บริหารจะมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์และคงไว้ซึ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน มีรูปแบบการบริหารที่แข็งแกร่ง มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้สมาชิกในองค์กรทราบและสร้างการยอมรับโดยทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Linder & Brooks (2004); Rogers & Blenko (2006); National Institute of Standard and Technology, (2019); Kaplan & Norton (2001) นำเสนอว่า ฝ่ายบริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีบทบาทในการตัดสินใจ และสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ชัดเจน มีการวางแผนและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (Rogers & Blenko, 2006; Kaplan & Norton, 2001; Frank, 2006) โดยการบริหารจะต้องมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร (Epstein, 2004; Linder & Brooks, 2004; Miller, 2002) และให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุผลสำเร็จ กระตุ้นให้สมาชิกสร้างผลงาน (Linder & Brooks, 2004; Blanchard, 2009; Rogers & Blenko, 2006; Frank, 2006)

2. การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness and action orientation) เสนอว่า ในองค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานอนุญาตให้มีการทดลองและยอมรับในข้อผิดพลาดของพนักงาน และมองว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ฝ่ายบริหารจะ

พยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการแบบพลวัตเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาจำนวนมากในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงงานของพวกเขา และเพื่อทำให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงานโดยสมบูรณ์ สอดคล้องกับ Waal (2008) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์กร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานที่สำคัญ (Blanchard, 2009; Waal, 2008; Frank, 2006) มีการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร (Waal, 2008; Blanchard, 2009) มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Frank, 2006; Lawler, 2005) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร (Blanchard, 2009; Waal, 2008)

3. การมุ่งเน้นระยะยาว (Long-term Orientation) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าผลกำไรระยะสั้น โดยการมุ่งเน้นระยะยาวหมายถึงรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า และสังคมโดยรวม องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าโดยการเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศกับลูกค้า ตลอดจนรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วยการสร้างเครือข่ายในวงกว้าง มีน้ำใจต่อสังคม และสร้างโอกาสที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน องค์กรสมรรถนะสูงยังเติบโตขึ้นจากการเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์และลูกค้า จนกลายเป็นองค์กรที่มีเครือข่ายระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Linder & Brooks (2004); Blanchard (2009); Waal (2008) ซึ่งระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ลูกค้า และพนักงาน มีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย Waal (2012) ระบุว่า พันธมิตรที่ดีและมีคุณภาพจะส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นอกจากนี้ Waal (2008) ยังระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงส่งเสริมการเติบโตและสร้างผู้นำจากภายใน สร้างสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีความมั่นคงในการทำงานและใช้การเลิกจ้างเป็นทางเลือกสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frank (2006); Holbeche (2005); Epstein (2004); Brokaw & Mullins (2006); Collins (2001); Coulson-Thomas (2012); Lawler (2005) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ โดยมีการปรับสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร ส่งเสริมคนเก่ง รักษาสมดุลของงาน คนในองค์กร และกลุ่มงานที่เป็นแกนของธุรกิจไว้

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal) องค์กรสมรรถนะสูงจะปรับปรุง ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน สมาชิกในองค์กรสมรรถนะสูงจะมีจิตสำนึก

ในการพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์กรจะปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริการอย่างต่อเนื่อง สร้างแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด องค์กรสมรรถนะสูงจะมีการจัดการกับสมรรถนะหลักของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้การรับจ้างช่วง (Outsource) สิ่งที่ไม่เป็นสมรรถนะหลัก วาล และกอร์ดจ์เบอร์ (Waal & Gordgeburre, 2017) มีการวัดและรายงานผลทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความสำคัญ มีการวัดความก้าวหน้า ควบคุมติดตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการรายงานข้อมูลทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุงให้กับทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในองค์กรทราบ วาล (Waal, 2008) สอดคล้องกับ บูทเทินดิจค์ (Buytendijk, 2006) และแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) ซึ่งเสนอ องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลาและสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการวัดและรายงาน ข้อมูลที่สำคัญ โรเจอร์ส และเบลนโก้ (Rogers & Blenko, 2006) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มินวัตกรรม ลินเดอร์ แอนด์ บรูค (Linder & Brook, 2004)

5. คุณภาพของแรงงาน (Workforce Quality) องค์กรสมรรถนะสูงจะรวบรวมพนักงานที่ หลากหลายและสรรหาคะลากรที่มีความยืดหยุ่น เพื่อช่วยในการตรวจหาปัญหาในกระบวนการทาง ธุรกิจและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเหล่านี้ องค์กรสมรรถนะสูงจะพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมพนักงานให้มีความยืดหยุ่นช่วยให้พวกเขาเรียนรู้จากคนอื่นโดยการ เข้าไปร่วมมือกับซัพพลายเออร์และลูกค้า สร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาพัฒนาทักษะของตนเองเพื่อให้ บรรลุผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ในการมองหาวิธีการใหม่เพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ วาล; วาลและกอร์ดจ์เบอร์ (Waal, 2008; Waal & Gordgeburre, 2017) ทั้งนี้ องค์กรสมรรถนะสูงควรมีกระบวนการจัดการความรู้ บลานชาร์ด (Blanchard, 2009) เพื่อให้ทุกคน ในองค์กรเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรเจอร์ส และเบลนโก้ (Rogers & Blenko, 2006) และลอว์เลอร์ (Lawler, 2005) เสนอว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่จำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างพนักงานที่มีทักษะ ในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีการใช้เครื่องมือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี

คุณลักษณะ องค์กรประกอบ และรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) สืบเนื่องจากการตีความองค์กรสมรรถนะสูง ได้หลากหลายตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ขึ้นอยู่กับบริบท องค์กรแต่ละประเภทและเป้าประสงค์ที่ต้องการทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ จึงมีแนวคิด คุณลักษณะ องค์กรประกอบและรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง หลากหลายดังเช่น

1. ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) วิเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ ตรงจากการให้คำปรึกษาในบริษัทให้คำปรึกษาทางการจัดการ Accenture นำเสนอแนวทางการ

ปฏิบัติที่ได้ผลในการทำให้องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบนฐานการสร้างคุณค่า 2 ประการ คือ ผลลัพธ์และความคุ้มค่า โดยด้านคุณค่า ในมุมมองของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ ประโยชน์จากบริการที่ได้รับ ส่วนด้านความคุ้มค่า คือ การทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (right thing, right way) ตามแนวคิดนี้ องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1.1 การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client-centered) ด้วยการค้นหาความต้องการและความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ

1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome-oriented) โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบายเรื่อยลงมาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมการให้บริการ

1.3 ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดยกำหนดผลลัพธ์งานและค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ

1.4 การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) โดยมองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพ สร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัว (agile) ตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว

1.5 เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (Open and collaborative) เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.6 ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate) จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1.6.1 การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)

1.6.2 การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process)

1.6.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

1.6.4 การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)

1.6.5 การดำเนินงานที่ดี (Operations)

1.6.6 การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)

1.6.7 การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)

1.6.8 การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)

1.6.9 การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

2. แนวคิดของ โฮลเบเช่ (Holbeche, 2005)

โฮลเบเช่ (Holbeche, 2005) สังเคราะห์ความรู้และผลการศึกษาที่เกี่ยวกับผลผลิตและภาวะผู้นำ จากการวิจัยของ Roffey Parks ที่ทำการศึกษาจาก 700 องค์กร ในปี ค.ศ. 1996 สกัดหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างเชิงบวกต่อผลผลิต จุดยืนของบุคลากร การสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นเรื่อง ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร พบว่า องค์กรสมรรถนะสูง ต้องขับเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว เข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ พัฒนาผลผลิต นวัตกรรม บริการรวดเร็ว และคุ้มค่าโดยการประสานพลังสูงสุด เพื่อสามารถกระทำสิ่งเหนือกว่าขอบเขตความสามารถที่มีอยู่ ด้วยการปรับโครงสร้างและการปฏิบัติ มีความยึดมั่นอย่างมั่นคงต่อความเป็นเลิศ (relentless commitment to excellence) มุ่งความสำเร็จในระยะสั้น พร้อมกับปฏิบัติกรสร้างรากฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความสำเร็จในระยะยาว บุคลากรมีความตั้งใจ ยึดหยุ่น จัดวางกำลังคนที่มีความสามารถสูงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้า มองตลาดเชิงรุกและตอบสนอง พร้อมทั้งปรับพิชิตข้อสิ่งที่กระทำ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการ สนับสนุนและให้คุณค่าในเรื่องการลงมือปฏิบัติ

ความสำเร็จในความยั่งยืนของผลงานระดับสูง เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการบุคลากร การชี้แนะและพัฒนา ยกระดับคุณภาพของภาวะผู้นำทุกภาคส่วน ตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุการมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรม ปีเตอร์และวอลเตอร์แมน อ้างถึงในโฮลเบเช่ (Peters & Waterman, 1982 as cited in Holbeche, 2005) ด้วยแนวคิดและวัฒนธรรม (shared mindset and culture) 3 ประการ คือ

1. การทำสิ่งที่ถูกต้อง (right things) มุ่งเน้นคุณภาพ และสร้างนวัตกรรม
2. ประนีประนอมความแตกต่าง ของความขัดแย้งในเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ระหว่างความต้องการของลูกค้า และให้คุณค่าความต้องการของบุคลากร
3. มีเป้าหมาย คือ รักษาความสำเร็จระยะยาว (aim for sustainable success over the long-term) สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ (grow leadership)

องค์กรแบบ HPO มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของบุคลากรทุกคน สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้ไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม องค์กรต้องเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม (creating knowledge-rich context for innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานและการจัดการ ที่ต้องทำ ความกระฉับกับความคิด พร้อมไปกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน ในองค์กร องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการทำงานที่ดี (share good practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ ๆ

3. การสร้างองค์กรไร้พรมแดน (creating a boundary-less organization) ลักษณะ องค์กรแบบเปิดกว้าง จะทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องติดอยู่กับ ความก้าวหน้าในสายงานแบบเก่า สร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4. กระตุ้นบุคลากรให้บรรลุผลงานระดับสูงขึ้นไป (stimulating people to achieve high performance) บรรยากาศขององค์กร มีความสำคัญในการสร้างผลงานสูง ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กร มักไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง ออกมาได้ จากงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับการมอบอำนาจ เพียงพอต่อการทำงาน อุปสรรคที่สำคัญ เช่น ภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้า เสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5. เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) การจะทำให้ องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน องค์กรต้องดูแลพนักงาน เช่น ความจำเป็นทาง ครอบครั้ว ความก้าวหน้าในอาชีพ มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงาน อยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6. เป็นองค์กรที่เน้นคุณค่าเป็นฐาน (becoming a value-based organization) คือ สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร การจะสร้างความไว้วางใจนั้น องค์กรต้องมีบรรยากาศของการ เปิดเผยเป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม

3. แนวคิดของ บลานชาร์ด (Blanchard, 2010)

บลานชาร์ด (Blanchard, 2010) ศึกษาวิเคราะห์จากงานวิจัยของ Carew และคณะ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูงและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ซึ่งการจะนำพาองค์กรให้ ประสบความสำเร็จสูงอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ จะต้องเริ่มจากการตั้งเป้าหมายให้บรรลุใน 3 แนวทางหลัก (three bottom lines) คือ 1) เป็นทางเลือกของลูกค้า (provider of choice) 2) เป็นทางเลือกในการทำงาน (employer of choice) และ 3) เป็นทางเลือกในการลงทุน (investment of choice)

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “The HPO SCORES Model” ย่อมาจาก

S = Shared Information and Open Communication

C = Compelling Vision

O = Ongoing Learning

R = Relentless Focus on Customer Results

E = Energizing Systems and Structures

S = Shared Power and High Involvement

1. การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (shared information and open communication) คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรทั่วทั้งองค์กรจะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร และเมื่อเกิดความไว้วางใจต่อกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากรก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลมีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยน สร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร

2. มีวิสัยทัศน์คมชัด ค่านิยมคัมภีร์ (compelling vision: purpose and values) วิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

3. นำไปสู่การเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง (ongoing learning) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ นั้นจะต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล

4. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results) องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ รู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กร ทำความเข้าใจลูกค้าและการวัดผลลัพธ์ด้านลูกค้าให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพ และบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า ใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

5. สร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบโครงสร้าง กระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงาน มีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกิจกรรมหรือไม่ พิจารณาว่าโครงสร้าง ระบบและกระบวนการในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

6. กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมสูง (shared power and high involvement) ในองค์กรสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่มีอยู่เฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วม (participation) ความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) การมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่างเป็นวิธีการดำเนินชีวิต และเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกมีคุณค่าและความคิดเห็นของตนเป็นที่ยอมรับแล้ว บุคลากรก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันและมีความชัดเจน ปฏิบัติด้วยพันธสัญญาอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง

4. แนวคิดของ ไลท์ (Light, 2005)

สังเคราะห์องค์ความรู้จากผลงานวิจัยบริษัท RAND ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กรและชีวิตองค์กร (organizational life) ร่วมกับทีมวิจัย นำเสนอเสาหลัก 4 ประการขององค์กรแข็งแกร่ง โดยบ่งชี้แนวโน้มว่า อนาคตมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น หากองค์กรปรับตัวตอบโต้กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ไม่ดี แสดงว่า องค์กรมีความอ่อนแอ เกิดความไม่มั่นคงจากปัจจัยที่ทำให้องค์กรอ่อนแอ 4 ประการ คือ 1) ความละเลย (ignorance) 2) ความไม่ยืดหยุ่น (inflexibility) 3) ความไม่แตกต่าง (indifference) และ 4) ความไม่คงที่ (inconsistency) การสร้างความแข็งแกร่ง (robustness) ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องค้นหาวิธีการแก้ไขความอ่อนแอเหล่านั้นโดยให้ความหมายองค์กรที่แข็งแกร่ง (robust organization) หมายถึง องค์กรที่เลือกแผนที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้เป็นลำดับ วางแนวป้องกันความอ่อนแอและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกำหนดอนาคตที่ต้องการ องค์กรจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและมีความหลากหลายได้ สิ่งแรกองค์กรจะต้องรับรู้และเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับไปสู่อนาคตที่เป็นไปได้ (senses a change in probabilities across the range of possible future) เป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง คือ ตื่นรู้ (alert) ต่อการเปลี่ยนแปลง คล่องตัว (agile) ในการปรับกระบวนการ ปรับตัว (adapt) ในการดำเนินการปฏิบัติและสร้างผลผลิต และยึดความสอดคล้อง (align) กับเป้าหมายองค์กร

ศึกษาว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งประเด็นไปที่การจัดความอ่อนแอขององค์กร ทั้ง 4 ประการ ดังที่กล่าว จากเอกสารงานวิจัยของบริษัท RAND สืบหาความเห็นจากนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ค้นหาปัจจัยและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพสูง (high performance) พบคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการแก้ไขความอ่อนแอขององค์กร 4 ด้าน

พบ 7 ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพขององค์กรแข็งแกร่ง ภายใต้หลักการ 4 ด้าน ที่เรียกว่าเป็น 4 เสาหลัก (4 Pillars) คือ 1) การตื่นรู้ (alertness) 2) ความคล่องตัว (agility) 3) การปรับตัว (adaptability) และ 4) ความสอดคล้อง (alignment) ดังนี้ ไลท์ (Light, 2005, p. 62) ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่

1. กลยุทธ์ (strategy) ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจ (sharpen the mission) และการวัดผลลัพธ์ (measure result)
2. โครงสร้างภายใน (internal structure) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานประจำ (delegate authority for routine decision) และ ลงทุนกับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (invest in new ideas)
3. ผู้นำ (leadership) ต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (foster open communication)
4. ทรัพยากร (resource) บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ (increase access to information)
5. สร้างแรงจูงใจ (incentive) ด้วยการกำหนดผลตอบแทนตามผลงาน (set strong incentives for performance)

5. แนวคิดของ บูย์เทนไดค์ (Buytendijk, 2006)

บูย์เทนไดค์ (Buytendijk, 2006) ร่วมกับบริษัท Gardner Group (บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัทอุตสาหกรรมเอกชน เน้นมุมมองด้าน “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร” (Corporate Performance Management: CPM) พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่เข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายนอกได้ดีกว่าองค์กรอื่น องค์กรดังกล่าว จะมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ (the five keys to building a high-performance organization) ได้แก่

1. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (setting ambitious targets and consistently and continuously achieve those objectives) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีข้อความภารกิจเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพงาน มีกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงข้อความจากภารกิจองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์รายบุคคล การทำให้ข้อความภารกิจเกิดผลในทางปฏิบัติ จะต้องทำร่วมไปกับการจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (CPM) ด้วยการกำหนดการวัดผลให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย
2. มีค่านิยมร่วม (pinpoint shared values) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ค่านิยมภายในของผู้บริหารและพนักงานสอดคล้องกับขององค์กร และสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า หากบุคลากร

ในองค์กร มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรไม่นานก็จะจากองค์กรไป และถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดการต่อต้าน และถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (have strategic focus and alignment) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกแปลงสู่แผนในระดับสูง ส่งผ่านตัวบ่งชี้มาถึงวงจรการบริหารงานประจำวัน และวงจรการบริหารที่ตอบสนองตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ด้วยการสื่อสารเป้าหมายไปถึงผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ให้สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

4. มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (agility to adapt to changing circumstances quickly) ความคล่องตัวเป็นหัวใจสำคัญ (agility is key) เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดรวดเร็วเกินกว่าจะวางแผนกลยุทธ์ได้ทัน องค์กรสมรรถนะสูง สามารถระบุนการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้สูงสุด หรือทำได้ดีกว่าในการกำหนดก้าวการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของตน

5. มีการเชื่อมต่อรูปแบบธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (shared business model throughout the organization) แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) เชื่อมโยงโดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management หรือการจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Corporate Performance Management: CPM)

แนวคิดของ แจมร็อก, วิกเกอร์ส, โอเวอร์โบลท์ และมอร์ริสัน (Jamrog, Vickers, Overbolt & Morrison, 2008) และคณะ ศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลวิจัยองค์กรธุรกิจ เพื่อหาคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (high-performing company) ของสมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association: AMA) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต (i4cp) สัมภาษณ์องค์กรสมรรถนะสูงในปี 2007 จากกลุ่มตัวอย่าง 1,369 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบรรลุผลสำเร็จใน 4 ด้าน ได้แก่ การเติบโตของรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด การทำกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า นำข้อมูลมาหาความสัมพันธ์ของการตอบของประสิทธิภาพด้านการตลาดกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำ การเน้นลูกค้าและปัจจัยอื่น ๆ พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (higher-performing organizations) จะเหนือกว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพงานต่ำ ในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์มีความคงที่ ชัดเจน และผ่านการคิดมาอย่างดี มีปรัชญาองค์กรซ่อนอยู่ภายใน

2. ให้บริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า เพื่อบรรลุคุณค่าลูกค้าในระดับโลก คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตระยะยาว และให้บริการเหนือความคาดหวัง ข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาใช้พัฒนาสินค้าและบริการใหม่

3. ผู้นำมีความชัดเจน เป็นธรรม และเป็นผู้มีความสามารถ สนับสนุนคนที่ดีที่สุดทำงาน บอกความคาดหวังต่อประสิทธิภาพงานชัดเจน ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณสมบัติมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

4. การวัดประสิทธิภาพผลงานมีความชัดเจนฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับงานสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยดี และถือความต้องการของลูกค้าอยู่ในลำดับสูงสุด

5. เป็นสถานที่น่าทำงาน เน้นความพร้อมรับความท้าทาย และมุ่งมั่นสร้างนวัตกรรม

6. พนักงานใช้ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาลูกค้าเฉพาะราย พัฒนาเป็นรูปแบบความมีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ (a model of performance that centers on five major characteristics of organizations) ได้แก่

6.1 วิธีการทางกลยุทธ์ (strategic approach) คือความคงที่ชัดเจนและคิดมาอย่างดี (consistent, clear, and well thought out) วิธีการทางกลยุทธ์ที่คงที่ ช่วยพิจารณาความสำเร็จจากการมองว่า การปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) คืออย่างไร องค์กรสมรรถนะสูง จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ มีปรัชญาที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบุคลากรมีผู้นำและพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และปรัชญาองค์กร

6.2 วิธีการด้านลูกค้า (customer approaches) คือ วิธีการที่องค์กรดูแลลูกค้าด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า (going above and beyond) องค์กรสมรรถนะสูง มีวิธีชัดเจนในการได้ลูกค้าใหม่ ดูแลและรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการลูกค้า

6.3 วิธีการด้านผู้นำ (leadership approaches) เน้นผลงาน ความเชื่อและความสามารถ (performance, beliefs, and talent) ด้านผู้นำ อธิบายถึง กลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้มีพฤติกรรมสร้างความสำเร็จให้องค์กร องค์กรสมรรถนะสูง จะมีความชัดเจนว่าพฤติกรรมใดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จตามกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กรการบริหารและผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจความสามารถของบุคลากร และชี้แนวทางการปฏิบัติงาน

6.4 กระบวนการและโครงสร้าง (processes and structure) ประเมินจากวิธีการที่องค์กรจัดเรียงกระบวนการทำงาน นโยบาย และวิธีสนับสนุนให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ การไหลของงาน และภาระงานที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ ใช้การประเมินงานที่หลากหลาย ประเมินแบบไขว้ในแต่ละแผนกและทั้งองค์กร

6.5 คุณค่าและความเชื่อ (values and beliefs) การมองในแง่ดี มีคุณธรรม พร้อมกับความท้าทาย (upbeat, ethical, and ready for challenges) คุณค่าและความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เกิดความสำเร็จในกลยุทธ์และภารกิจองค์กรสมรรถนะสูง กำหนดคุณค่าและความเชื่อที่มาจากภายใน ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และเป็นที่เข้าใจของบุคลากรส่วนใหญ่ คุณค่าและความเชื่อนี้ฝังลึกในองค์กร และคงอยู่ให้เห็นได้ในวิธีการขององค์กร

ผู้นำทั้ง 5 บัจจุบันนี้ เป็นแรงผลักดันหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรแต่ละปัจจัยมีปฏิสัมพันธ์ต่อการในการสร้างระบบโดยรวม องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นพลวัตที่แต่ละส่วนพึ่งพากัน จากผลการวิจัยขององค์กรสมรรถนะสูงของ AMA/i4cp ทีมผู้วิเคราะห์สรุปสั้น ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (a short list of characteristics of high-performance organizations) ดังนี้

1. มีกิจกรรมเดินตรวจตราแบบ “walk the talk” ที่องค์กรอย่างสม่ำเสมอ
2. เข้าใจลูกค้า รับรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการและมุ่งตอบสนองความต้องการนั้น
3. จัดการในแต่ละพื้นที่ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาและสนับสนุน ชี้นำและส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลได้ตามที่ต้องการเพื่อการนำไปใช้
4. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยการออกแบบขั้นตอนกระบวนการเพื่อผลักดันให้ทุกคนทำงานร่วมกัน และมีความชัดเจนในการวัดผลลัพธ์
5. ดูแลบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อให้บุคลากรดูแลองค์กรดี มีความชัดเจนในเรื่องคุณค่าและความคาดหวัง แสดงพฤติกรรมที่มีมาตรฐานจริยธรรมสูง

จะเห็นให้เห็นว่าการบรรลุผลการดำเนินงานระดับสูงขององค์กรเป็นกระบวนการหลายมิติ คุณค่าขององค์กรและปรัชญาต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานและวิธีการด้านผู้นำ ความสอดคล้องขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถปฏิบัติที่ดีเยี่ยม กลยุทธ์ต้องมาจากการคิดอย่างดี และองค์กรควรมุ่งมั่นที่จะทำให้เกินความคาดหวังของลูกค้า

6. แนวคิดของมัลคู คอนซัลติ้ง แอนด์ เอาท์ซอร์ซ (Malku Consulting & Outsourcing, 2010)

ศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับ องค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้รับการตรวจสอบว่ามีแนวปฏิบัติที่ดี และมีองค์ประกอบของ HPOs ระหว่างปี 1995 ถึง 2010 รายงานข้อมูลเชิงความเห็นจากการศึกษาว่า ผู้ศึกษาแต่ละคน เน้นลักษณะที่แตกต่างกัน เมื่อนำมาประมวลลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ สามารถจัดประเภทได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเป็นผู้นำในการริเริ่ม วัฒนธรรมองค์กร ทักษะการมนุษย์ การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอาจมีลักษณะเทียบเคียงและใช้หลักการกลยุทธ์และการดำเนินงานคล้ายกัน แต่จะมีการผสมผสานวิธีการและหลักการเหล่านั้น

ลักษณะและองค์ประกอบ องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำในการริเริ่ม (leadership initiatives) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญใน HPOs หากไม่มีผู้นำ องค์การขาดสิ่งยึดเหนี่ยว และหากไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้นำมีบทบาทในเรื่องสำคัญ ดังนี้

1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ (mission and vision) ความรับผิดชอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ คือ การพัฒนาพันธกิจและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งมั่น และสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

1.2 ยุทธศาสตร์ (strategy) กรพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำวิสัยทัศน์และภารกิจสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญเท่าเทียมกันในการได้ประโยชน์จากการแข่งขัน ส่วนหนึ่งในการพัฒนาคือความสอดคล้องของความสามารถหลักกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์จะต้องมั่นคง ชัดเจนทั่วถึงและมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

1.3 การประสานผู้มีส่วนได้เสีย (alignment among stakeholders) เป็นการประสานผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ผู้มีส่วนได้เสียภายใน รวมถึง ความสอดคล้องของพนักงานและความสามารถของทีมกับเป้าหมายองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหรือผู้ถือหุ้น

1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change management) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจว่าอะไรที่จะเปลี่ยนแปลงและจะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง กลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง การยอมรับและรับฟังพนักงาน การประชุมร่วมกับผู้มีอำนาจในการแก้ไขการต่อต้าน การให้ถือหุ้นภายใน เป็นบางส่วนของกรวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.5 การสื่อสาร (communication) ควรมีการพัฒนาช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งผ่านข้อมูลในทิศทางทั้งลงและขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ส่งควรเหมาะสมกับช่องทางการสื่อสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่ใช่เพียงแค่เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับผู้ส่งเท่านั้น (Schermerhorn, et al, 2008)

1.6 ลักษณะผู้นำ (leader characteristics) ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาในหนังสือ Good to Great โดย Jim Collins (2001) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และพบว่าผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความทะเยอทะยาน (humility and ambition) คือ สิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่ดีที่ก้าวไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างผู้นำของบริษัท “good-to-great” และบริษัททั่วไป คือ ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน และการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ผู้นำระดับสูง ปฏิบัติอย่างมี

ประสิทธิภาพ และสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ ภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย

2. วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) แรงจูงใจพนักงานเป็นพื้นฐานในการบรรลุประสิทธิภาพสูง แรงจูงใจมีทั้งภายในและภายนอก แรงจูงใจไม่ได้พิจารณาเพียงจากวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว แต่เป็นการทำงานด้วยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจูงใจพนักงานที่จะเอื้อต่อการพัฒนา ได้แก่

2.1 ทำงานร่วมกันได้ดี (working well together) องค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกัน สนับสนุนกัน และให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน มีแนวโน้มที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากพลังงานและทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกใช้ในกรณีความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการต้านทาน

2.2 ความไว้วางใจ (trust) ภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ เมื่อเคารพและฟังสิ่งที่พนักงานสื่อสารด้วย เป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมของการตัดสินใจทางจริยธรรม จะสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น

2.3 ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา (intelligent risk taking) เมื่อมีไว้วางใจ พนักงานจะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงทางปัญญาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ความเสี่ยงทางปัญญาและมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้

2.4 นวัตกรรม (innovation) เพื่อให้คงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ นวัตกรรม คือ การเติมพลังด้วยความเสี่ยงทางปัญญา และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความหลากหลาย และเอาชนะข้อจำกัด

2.5 ความหลากหลายในที่ทำงาน (work place diversity) ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับบุคคล ประสบการณ์และความสามารถ ระยะแรกที่มีความหลากหลายของทีมงานมีความขัดแย้งกันมากกว่าที่เข้ากันได้ดีแต่เมื่อการทำงานผ่านความขัดแย้ง จะสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและนำไปสู่ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

2.6 ค่านิยมร่วม (shared values) ค่านิยมขององค์กรควรจะเป็นที่รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติร่วมกันโดยพนักงาน นอกจากนี้ ค่านิยมร่วมควรจะนำไปใช้ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยป้อน

2.7 การรับรู้วัตถุประสงค์ (sense of purpose) ความความมั่นคงต่อวัตถุประสงค์เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อพนักงานมีค่านิยมร่วมอันเป็นเบื้องหลังของวัตถุประสงค์ขององค์กร พวกเขาจะมีแรงจูงใจภายในที่สำคัญ คือ การเน้นความสำคัญในงาน

2.8 ความสนุก (fun) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สนุก ช่วยบรรเทาความเครียดและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน

2.9 ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ทุกคนต้องการเว้นจากงานเป็นระยะ ๆ การทำความเข้าใจว่าพนักงานมีสิทธิที่จะมีชีวิตนอกเหนือจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการยอมรับและเคารพความเป็นบุคคล การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลในชีวิตกับการทำงานจะเพิ่มโอกาสในการสร้างแรงจูงใจพนักงานและประสิทธิผลของงานทั้ง 9 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อกัน และบางอย่างเป็นสิ่งที่จะต้องมามาก่อน ในการบูรณาการคุณภาพเข้ากับองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง

3. ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) องค์กรสมรรถนะสูงตระหนักว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมีความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน การดูแลที่ดี การจ้างงานและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ

3.1 จ้างงานเพื่อทุนทางปัญญา (hiring for intellectual capital) องค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาและความพยายามในการเลือกพนักงานที่จะเป็นทุนทางปัญญาแก่องค์กร ทุนทางปัญญาไม่เพียงเกี่ยวกับความฉลาด ยังรวมถึงความมีระเบียบวินัย ที่เป็นความรับผิดชอบระดับบุคคลและแรงจูงใจภายใน รวมถึงลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม (right character traits) มีความรู้และทักษะในการทำงานนอกจากนี้ ต้องมีความพึงพอใจกับเงินเดือน สิ่งแวดล้อมการทำงานและส่วนประกอบอื่น ๆ ตามบริบทของสถานที่ทำงาน

3.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee indolent) พนักงานได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำและการตัดสินใจตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ องค์กรสมรรถนะสูงเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานด้วยการให้ปฏิบัติด้วยตนเอง (self-actualized) ใช้ประโยชน์จากการออกแบบงาน เน้นการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย งานที่มีความแตกต่าง งานที่สำคัญ งานที่มีอิสระและการให้ข้อมูลย้อนกลับของงานโดยวิธีการรวมลักษณะของพนักงานและการออกแบบงาน สร้างแรงจูงใจการทำงานจากภายใน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง

3.3 ทีมงานกำกับตัวเอง (self-directing work teams) HPO เน้นการทำงานเป็นทีมสูง องค์กรที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สามารถสร้างทีมงานที่มีการกำกับตัวเอง พนักงานที่มีแรงจูงใจเหล่านั้นจะเติบโตในทีมงานที่กำกับตนเอง ทีมประสิทธิภาพสูงมีการกระจายภาวะผู้นำ ในเรื่องความรับผิดชอบทำงานให้บรรลุความสำเร็จขั้นตอนที่มีความสำคัญ ในการสร้างทีมงานประสิทธิภาพสูง คือ การสื่อสารที่มีมาตรฐาน เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกมีทักษะที่ถูกต้องและหาแนวทางในการสร้างความสำเร็จในช่วงต้น ทีมประสิทธิภาพสูงต้องมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรม และไม่เหมาะสมกับทุกองค์กร

3.4 ความคาดหวังชัดเจน (clear) ผู้นำของ องค์กรสมรรถนะสูงวัดผลงานและ เป้าหมายชัดเจน พนักงานรู้สิ่งที่คาดหวังของพวกเขาและสิ่งที่จะต้องทำเพื่อมีส่วนร่วมในพันธกิจ ขององค์กร

3.5 ทบทวนผลงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินการทำงานของ พนักงานและให้ข้อเสนอแนะมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย การจูงใจและการสร้างความ สอดคล้องของเป้าหมายการปฏิบัติกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งควรได้รับการตรวจสอบและพูดคุยเป็น ประจำ

3.6 ระบบตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ (effective incentive systems) ความเป็น ธรรมของนโยบายค่าตอบแทน และการสนับสนุนบนพื้นฐานความสามารถเป็นสิ่งสำคัญในการรักษา ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจพนักงาน

3.7 การจัดการความรู้ (knowledge management) การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่คนที่ถูก ในเวลาที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างกระบวนการให้มีพลวัต มากขึ้น (more dynamic processes) และเป็นการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ การเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยควรมี กระบวนการที่เป็นทางการและมีชีวิต สำหรับการแบ่งปันข้อมูลอย่างมีความหมาย บทเรียนที่ได้เรียนรู้ โนองค์กร ควรมีข้อมูลทั้งที่ปรากฏชัดเจนและโดยนัย อันรวมถึง ทักษะการแก้ปัญหา

การพัฒนากระบวนการเหล่านี้ สำคัญมากขึ้นสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างแนวราบ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องต่าง ๆ อาจกระจายทั่วองค์กรทั้งในส่วนของกระบวนการและส่วนการผลิต พนักงานมี ความรับผิดชอบในการให้บริการภายในและผลลัพธ์ภายนอกขององค์กร สร้างสรรค์และลงมือปฏิบัติ ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในทุก ๆ ชั้น องค์กรที่ไม่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของตน และจัดให้มีระบบการพัฒนาพนักงาน จะประสบปัญหาในการบรรลุประสิทธิภาพสูงและรักษา เสถียรภาพแรงงานให้คงที่

4. การออกแบบองค์กร (organizational designs) องค์กรสมรรถนะสูง ออกแบบ องค์กรสำหรับประสิทธิภาพการเคลื่อนไหวของงานและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การออกแบบ โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

4.1 โครงสร้างพื้นฐาน (basic structure) องค์กรสมรรถนะสูง มีแนวโน้มออกแบบ โครงสร้างองค์กรโดยยึดกระบวนการ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ (กระจายอำนาจ) ส่งผลให้เน้นการเป็น เจ้าของ ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้หน่วยงาน ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลงของตลาดเร็ว บายเทนต์เจเค; เซอร์เมอร์ฮอม (Buytendijk, 2006; Schermerhom, et al, 2003) โครงสร้างแนวนอน จะต้องลดความซ้ำซ้อนและ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยบางหน่วยงานใช้วิธีผสมผสานแบบไฮบริด (hybrid approach)

4.2 ความสามารถหลัก (core competencies) องค์กรสมรรถนะสูงวางกลยุทธ์จากฐานของการจัดโครงสร้างองค์กรและความสามารถหลัก Collins เชื่อว่าการเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ องค์กรต้องยกระดับจากความสามารถหลัก เน้นการทำสิ่งที่องค์กรปรารถนา เพื่อให้ดีที่สุดในโลก

5. การดำเนินงาน (operations) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและรักษาความมีประสิทธิภาพสูง โดย

5.1 ผสานเทคโนโลยี (integrated technologies) โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคนในระบบทางสังคมด้านเทคนิค สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, et al, 2003) ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานและปรับปรุงความสมบูรณ์ของข้อมูล คุณค่าเทคโนโลยีต่อองค์กรเป็นเพียงแค่ ตัวเร่งโมเมนตัม ไม่ใช่ตัวสร้าง องค์กรจะต้องไม่จมความสนใจอยู่กับเทคโนโลยี แต่ใช้ความระมัดระวังในการเลือกเทคโนโลยีที่จะเหมาะสมกับความสามารถหลักและเป้าหมาย

5.2 มาตรฐานของกระบวนการและข้อมูล (standardized processes and data) องค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการและข้อมูลที่ได้มาตรฐาน ที่ช่วยให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 คุณภาพการผลิต (quality production) องค์กรสมรรถนะสูง เน้นโปรแกรมการจัดการคุณภาพด้วยตนเองที่ส่งเสริมให้พนักงานดำเนินการควบคุมคุณภาพของตัวเอง ลูกค้าภายใน จะต้องมีความพึงพอใจก่อนที่จะทำให้ลูกค้าภายนอกได้รับความพึงพอใจ

5.4 ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า (customer needs and satisfaction) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งมั่นที่จะให้ลูกค้าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง เป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่องค์กรสมรรถนะสูงใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการคุณภาพและปริมาณของการผลิตโดย ผู้นำการริเริ่ม, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากรมนุษย์, การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างประสิทธิผลยั่งยืนด้วยตัวเอง ต้องได้รับการออกแบบเป็นระบบ บูรณาการวิวัฒนาการตามช่วงเวลาผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. แนวคิดของ วาล (Waal, 2012)

การศึกษาวิเคราะห์เชิงอภิมาน (meta-analysis) ค้นหาความหมายและลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง จากรายงานการศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศและมีความมีประสิทธิภาพสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกอุตสาหกรรมทั่วโลกระหว่างปี ค.ศ. 1990 ถึง 2007 จำนวน 290 ชิ้นงาน กำหนดปัจจัย 4 ประการเบื้องต้น ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกทำการศึกษา

2 ระยะ โดยระยะแรก ศึกษาวิเคราะห์จากรายงานวิจัยที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดสกัดองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดและให้คะแนนน้ำหนักแต่ละคุณลักษณะ จากการลงความเห็นร่วมกันของคณะผู้วิจัย สรุปนิยามความหมายทั่วไปขององค์กรสมรรถนะสูง ว่า คือ “องค์กรที่บรรลุผลด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ดีกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาอย่างน้อย 5 -10 ปี” และกำหนดกรอบแนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง เบื้องต้น ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านรูปแบบองค์กร (organizational design characteristics) คุณลักษณะด้านกลยุทธ์ (strategy characteristics) คุณลักษณะด้านกระบวนการ (process characteristics) คุณลักษณะด้านเทคโนโลยี (technology characteristics) คุณลักษณะผู้นำ (leadership characteristics) คุณลักษณะและบทบาทส่วนบุคคล (individuals & roles characteristics) คุณลักษณะด้านวัฒนธรรม (culture characteristics) และ คุณลักษณะที่เน้นปัจจัยภายนอก (external orientation characteristics) ระยะที่สอง นำ 8 คุณลักษณะจากการสังเคราะห์เชิงอภิมานที่ได้ มาจัดทำแบบสอบถามทำการสำรวจ องค์กรทั่วโลกกว่า 3,000 แห่ง ทั้งองค์กรหวังผลกำไร ไม่หวังผลกำไรและองค์กรด้านการปกครอง นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยทางสถิติ (factor analysis) พบ 35 คุณลักษณะ ที่บ่งชี้ว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง Waal จัดกลุ่มคุณลักษณะดังกล่าวเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (5 Factors of High Performance Organizations) ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (high management quality) เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุดในองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหารในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะดังนี้ ความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกขององค์กร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้นำสมาชิกขององค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นและการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน สรุป คือ การจัดการมีคุณภาพสูง และมีภาวะผู้นำที่สอนงานและมีคุณธรรม ร่วมกับมีการตัดสินใจรวดเร็ว

ปัจจัยที่ 2 การเปิดกว้างควบคู่กับการปฏิบัติ (openness coupled with action oriented) หมายถึง การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในองค์กร รวมถึงมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ทุ่มเท การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน สมาชิกให้เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดจากการทดลองปฏิบัติถือเป็นโอกาสและ

การเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน สรุปคือวัฒนธรรมขององค์กรสมรรถนะสูงยึดถือให้ทุกคนเจรจาและกระทำอย่างมีเป้าหมายสู่ความสำเร็จในผลงานที่ดีกว่า

ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาว (long term commitment/oriented) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้าและหรือลูกค้าบริหารความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์องค์กร กับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร การเน้นความผูกพันระยะยาวขององค์กรสมรรถนะสูง ประยุกต์ใช้กับลูกค้าและหุ้นส่วนรวมถึงบุคลากร การจัดการสิ่งสนับสนุนด้วยการมองจากภายในออกไป (inside out)

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (focus on continuous improvement and renewal) เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์กรให้มีภารกิจด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่ายมีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง สรุปคือ รู้คุณลักษณะที่แตกต่างของตัวเองในตลาด และให้บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการบริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (high workforce quality) เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกื้อกูลการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่า พัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน โดยสรุป บุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกื้อกูลกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น (intended result)

ปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน Waal เปรียบเทียบปัจจัยทั้งห้า เหมือนใบพัดกังหัน ที่เมื่อมีลมประทะ กังหันจะหมุนคล่องตัว หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องให้ความสำคัญกับทั้งห้าปัจจัย และหากใบพัดอันใดอันหนึ่งเสีย

หมายถึง การหมุนของกังหันไม่คล่องตัว เช่นเดียวกับการละลายการปรับปรุงปัจจัยใดก็ตามในห้าปัจจัย จะส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของทั้งองค์กร และการจะพัฒนาปัจจัยใดก่อน ขึ้นอยู่กับประเภทองค์กรและสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ โดยพบว่า องค์กรธุรกิจที่แสวงกำไร ควรเน้นพัฒนาทั้ง 5 ปัจจัยพร้อม ๆ กัน ขณะที่องค์กรภาครัฐ ควรเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นระยะยาว และคุณภาพการบริหารจัดการก่อน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาในองค์กรภาครัฐทั่วโลก Waal พบว่า

1. หน่วยงานภาครัฐทั่วโลก มีคะแนน HPO ต่ำกว่าองค์กรภาคเอกชนที่เด่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

2. ประเด็นที่องค์กรภาครัฐต้องทำเพื่อพัฒนาคะแนน HPO มี 6 ประการ ได้แก่

- 2.1 กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารภาครัฐที่ดีเยี่ยม
- 2.2 สร้างความเข้มแข็งด้านความกล้าหาญในการบริหารจัดการ
- 2.3 พัฒนา/สร้างความเข้มแข็งของความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร
- 2.4 ปรับปรุงกระบวนการจัดการประสิทธิภาพงานขององค์กร
- 2.5 ปรับปรุงการจัดการกระบวนการภายในขององค์กร และ
- 2.6 พัฒนาคุณภาพบุคลากร

กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Waal มีการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ในการวินิจฉัยสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั่วโลก เช่น ธนาคารในประเทศเนเธอร์แลนด์ ธนาคารในประเทศเวียดนาม ใช้ศึกษาในองค์กรด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยในประเทศแทนซาเนีย วิทยาลัยโพลีเทคนิคในประเทศแทนซาเนีย มหาวิทยาลัยในอเมริกาใต้ เป็นต้น และติดตามผลการศึกษาระยะยาวในการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล วาล (Waal, 2012)

จากการศึกษาเปรียบเทียบ 26 รายงานการศึกษาเกี่ยวกับ องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีเกณฑ์คัดเลือก คือ การถูกนำมาใช้อ้างอิงในศึกษาอื่น และระดับการนำไปใช้ โดยสรุปเลื่องงานวิจัย Waal ว่าเป็นการศึกษาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ดีที่สุด มีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสมรรถนะสูงและสมรรถนะต่ำหาข้อสรุปความแตกต่าง และมีการนำไปใช้ทั่วโลก

ในประเทศไทย วาล และอักอร์บอร์น (Waal & Akaraborworn, C.T., 2013) ศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงของ Waal สำหรับประเทศไทย โดยนำมาใช้เก็บข้อมูล ในที่ประชุมสัมมนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2012 จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและพนักงานจากองค์กรธุรกิจ และภาครัฐ 8 องค์กร และอาจารย์และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยไทย (นิด้า) นำมาคำนวณทางสถิติและนำข้อมูลที่ได้เข้าเสวนากลุ่มเพื่อความชัดเจนในผลลัพธ์แต่ละประเด็น ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูง องค์กรไทย

และองค์กรในเอเชีย (เทียบกับค่าเฉลี่ยในฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม) ใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่สุดคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) แต่องค์กรไทยยังไม่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง มีข้อสังเกตจากที่ประชุมใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนา (improve improvement process) แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้านขององค์กรและทุกคนในองค์กรต้องถือเป็นหน้าที่หลายองค์กรมักใช้การจัดการประสิทธิภาพงาน (Performance Management) ไม่ใช่เพื่อพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวล หวาดกลัวทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีคะแนนต่ำ แม้องค์กรจะเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการกระบวนการเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยในเรื่อง การสื่อสารกลยุทธ์ การทำความเข้าใจ รวมถึงการวางแผนช่องทางสื่อสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารไทย ควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนาและการเป็นพี่เลี้ยง (dialoguing and mentoring) โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้นด้วยการช่วยสอนงานให้บุคลากรบรรลุผลงานที่เหนือกว่าปกติ และดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน เนื่องจากผู้บริหารไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์

สุภาพร โสภิต (2563, น. 17) ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนด และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

2. การมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน และพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง

4. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การสร้างความผูกพันกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการ

สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลชุมชนและสังคม เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

พรณิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, น. 20) ได้จำแนกองค์ประกอบของความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงไว้ 6 ด้านดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีโครงสร้างภายในองค์กรที่ยืดหยุ่น และตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีการกระจายอำนาจ แบ่งสายงาน และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

2. ด้านการนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร ได้กำหนดเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ สร้างสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สื่อสารกับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิด ความผูกพัน มีการปรับปรุงและพัฒนาและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามหลัก นิติธรรม และการสร้างระบบงานขององค์กรที่ใช้ควบคุมดูแลประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการ ส่งเสริมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หมายถึง การที่องค์กรมีการใช้สื่อสารสนเทศ ต่าง ๆ เพื่อติดต่อกับผู้รับบริการและมีช่องทางการติดต่อที่หลากหลายและง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการให้บริการที่รวดเร็วและแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที

4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรมีระบบในการปฏิบัติงานทางด้าน บุคคลที่ดี สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงมีการมีสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจ ทำให้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กรได้เป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความต่อเนื่อง รวมถึงมีการดูแลสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

5. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ทั้งระยะสั้น ระยะยาว รวมถึงแผนปฏิบัติงานอื่น ๆ มีการออกแบบกระบวนการทำงาน การให้บริการ มีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงแผนงาน ขององค์กรให้เป็นสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การที่องค์กรนำเอาเทคโนโลยี และสารสนเทศต่าง ๆ เข้ามาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการ การติดต่อสื่อสารระหว่าง บุคลากรและผู้รับบริการ รวมไปถึงการพัฒนาแหล่งสารสนเทศที่สามารถให้บริการกับผู้รับบริการ ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวกรวดเร็วและได้รับประโยชน์จากแหล่งสารสนเทศนั้นอย่างเต็มที่

ด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงกับบริบทไทย พบว่าเป็น เทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนาองค์กรในเส้นทางสร้างความยั่งยืนได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สังเคราะห์แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง จากแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้น 7 แนวคิด โดยใช้แนวคิดของ วาล (Waal, 2012) เป็นหลักกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้วยเหตุผลที่มาของกรอบแนวคิดของ Waal มีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบที่เป็นกลุ่มปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชน 4 กลุ่ม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553 น. 36) กระบวนการได้มาของคุณลักษณะและองค์ประกอบมีคุณภาพ ผลการวิจัยได้มาจากการศึกษาองค์กรทุกประเภททั่วโลก มีการนำกรอบแนวคิดไปใช้และมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังเคยมีการศึกษาความเหมาะสมกับบริบทไทยดังที่กล่าวแล้ว ส่วนแนวคิดอีก 7 แนวคิดที่นำมาประกอบการศึกษาล้วนมาจากการวิจัย และสังเคราะห์จากงานวิจัยองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจากผู้มีความเชี่ยวชาญ ทั้งความรู้และประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาการบริหารจัดการองค์กร จึงพิจารณาเลือกแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ร่วมกัน ดังแสดงในผลสังเคราะห์ในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงสังเคราะห์ห้ององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง	Linder & Brook (2004)	Light (2005)	Holbeche (2005)	Frank Buytendijk (2006)	Jamrok (2008)	Maluku Consulting & Outsourcing (2010)	Blanchard (2010)	Waal (2012)	พรนิภา ธารธรรมนันท์ และคณะ (2018)	สุภาพร โสภิต (2020)	ความถี่
1. ความซื่อสัตย์ สุจริต					✓			✓			2
2. การตัดสินใจ รวดเร็วทันการณ์								✓			1
3. การบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
4. การดำเนินการกับผู้ ไม่มีผลงาน								✓			1
5. การจัดการกับ อุปสรรค						✓	✓				2

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์กรสมรรถนะสูง	Linder & Brook (2004)	Light (2005)	Holbeche (2005)	Frank Buytendijk	Jamrok (2008)	Malku Consulting & Outsourcing (2010)	Blanchard (2010)	Waal (2012)	พริภา ธารธรรมนันท์ และคณะ (2018)	สุภาพร โสภิต (2020)	ความถี่
6. การสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล	✓	✓			✓		✓	✓	✓		6
7. การยอมรับความ ผิดพลาด								✓			1
8. การขับเคลื่อนด้วย ผลงาน			✓					✓			2
9. ความตระหนักว่า สิ่งที่ดียังไม่ดีพอ							✓				1
10. การบริการที่ดี	✓				✓	✓	✓	✓			5
11. นวัตกรรม	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		7
12. พัฒนาบุคลากร	✓	✓					✓	✓		✓	5

จากการสังเคราะห์แนวคิด หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรสมรรถนะสูง โดยคัดเลือกจากด้านที่มีความถี่ ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) ด้านการบริการที่ดี 4) ด้านนวัตกรรม และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

คู่มือการจัดการตามผลลัพธ์ (Results-Based Management Handbook, 2011, p. 19) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ (หรือแนวทาง) ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมทั้งโดยตรงหรือทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์เหล่านั้น และการสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต ผลลัพธ์ เป้าหมายระดับสูงหรือผลกระทบ) โดยผู้เกี่ยวข้องจะใช้ข้อมูลและหลักฐาน จากผลการดำเนินงานเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการออกแบบ การจัดหาทรัพยากรการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และการจัดทำรายงาน

สำนักงานพัฒนาระหว่างประเทศของแคนาดา (Canadian International Development Agency, 1999, p. 18) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผล การปฏิบัติงาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นนวัตกรรม ทางด้านการบริหาร เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

ทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และสัญญา เคนาภูมิ (2562, น. 15) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน หรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั้น

ชัยรัตน์ ราชประโคน (2561, น. 13) กล่าวถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า หมายถึง การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการ ประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณชน มีการปรับปรุงการ บริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การประเมินความเสี่ยง การกำกับติดตาม กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงาน ผลการปฏิบัติงาน

รัตนภรณ์ มาคุ้ม (2558, น. 20) การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในการดำเนินงานโดยอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร ทั้งในแง่ของ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลิต และผลลัพธ์ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล

อภิชาจ พุกสวัสดิ์ (2564, น. 30) การสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญของการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างการมีส่วนร่วมของงานด้านการพัฒนาชุมชน เป็นเครื่องมือในการ

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคลในด้านกิจกรรมทางสังคม และเป็นการสื่อสารที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งในระดับชุมชน สังคม และประเทศ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนา เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึง ให้ความรู้ ความเข้าใจ และสร้างการยอมรับจากประชาชนทุกระดับ

จิตินัน บุญภาพ (2564, น. 30) การสื่อสารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยว เพราะการสื่อสารเปรียบเสมือนตัวกลางในการเชื่อมโยงปรากฏการณ์ทางสังคม และมีบทบาทกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลในระดับสังคมหรือชุมชนที่มีการจัดการการท่องเที่ยวให้เกิดการรวมตัวกัน เกิดจิตสำนึก ความสามัคคี และความเข้าใจที่ตรงกันต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการท่องเที่ยว จนสามารถประสานความร่วมมือร่วมใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่ การพัฒนาความเป็นชุมชนเข้มแข็งและพัฒนาการส่งเสริมการท่องเที่ยวของชุมชนได้อย่างยั่งยืน

นิภาพรรณ โสพัฒน์ (2562, น. 24) การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้การรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

พัชรภา เอื้ออมรวนิช (2560, น. 21) การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร ๆ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้ล้วนมีความสัมพันธ์กันในเวลาเดียวกัน ต่อเนื่องกันไปและส่งผลซึ่งกันและกันตลอดกระบวนการสื่อสาร

วรางคณา เค้าอัน (2560, น. 21) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อ โดยถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปสู่ผู้รับสารและผู้รับสารสรุปได้ว่า ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล หมายถึง องค์การที่มีการติดต่อระหว่างกันของคนในองค์กรในแต่ละฝ่าย แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก ระหว่างบุคคล โดยอาศัยสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ สร้างความบันเทิงและส่งผลต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

ด้านการบริการที่ดี

Lovelock & Wright (2002) ได้ให้ความหมายการบริการไว้ 2 อย่าง ดังนี้ บริการเป็นปฏิกริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่น แม้ว่ากระบวนการ (Process) อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้และไม่สามารถครอบครองได้ บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหาคุณประโยชน์ (Benefits) ให้แก่ ลูกค้าในเวลา และสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

จิตตพันธ์ ตามสมัคร (2567, น. 16) การบริการ (Services) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ด้วยร่างกายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก

ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ ซึ่งการกระทำด้วยร่างกายคือการแสดงออกด้วยการแต่งกาย ปฏิบัติการ กิริยา ท่าทางและวิธีการพูดจา

คณิงนิตย์ กอนแสง (2566) การบริการ คือ กิจกรรม การกระทำ กระบวนการ หรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ผู้รับบริการได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการ หรือความจำเป็น นอกจากนี้การบริการยังเป็นกระบวนการส่งมอบและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ชูชัย สมितिไกร (2561, น. 362-363) การบริการมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นกิจกรรมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้เหมือนผลิตภัณฑ์ทั่วไป แต่จะแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน (Performance) ก่อนที่ผู้รับบริการจะตัดสินใจเลือกรับบริการนั้น ผู้รับบริการไม่สามารถประเมินคุณภาพการบริการได้จากการนับ วัด หรือทดสอบโดยตรงได้ ดังนั้น ผู้รับบริการจึงมักมองหาสัญลักษณ์หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่เป็นเสมือนตัวแทนของคุณภาพของบริการ เช่น การแต่งกายของผู้ให้บริการ ลักษณะทางกายภาพของสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ และอัตราค่าบริการ

2. การผลิตและการบริโภคไม่สามารถแยกจากกันได้ (Inseparability) การบริการเป็นกระบวนการที่ทั้งการผลิตและบริโภคเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากการผลิตและจำหน่ายสินค้า กล่าวคือ สินค้าต้องมีการผลิต จัดเก็บ และจำหน่าย จากนั้นจึงมีการบริโภคเกิดขึ้น แต่สำหรับการบริการ ผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนี้ ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ

3. การบริการมีความแตกต่างหลากหลาย (Variability) การบริการแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกัน และคุณภาพของการบริการอาจเปลี่ยนแปลงไปตามผู้ให้บริการ เนื่องจากผู้ให้บริการแต่ละคนอาจมีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมในการให้บริการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้รับบริการที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเปลี่ยนเวลาและสถานที่ให้บริการ ก็สามารถทำให้บริการมีความแตกต่างกันได้

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability) การบริการเป็นทั้งการผลิตและการบริโภคในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่สามารถทำการผลิตไว้ล่วงหน้า และเก็บรักษาไว้เพื่อจำหน่ายในภายหลังได้เหมือนผลิตภัณฑ์

สมชาติ กิจยรรยง (2559, น. 11) กล่าวว่า การบริการ คือ การตอบสนองให้ผู้มุ่งหวังและลูกค้า ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่ลูกค้าร้องขอ หรือตามระยะเวลา

สรุปได้ว่า ด้านการบริการที่ดี หมายถึง องค์กรที่มีการบริการหรือการกระทำหรือปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจและมอบประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่น น่าเชื่อถือ

เป็นมืออาชีพ รวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัยทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ให้กับผู้รับบริการให้มากที่สุด

ด้านนวัตกรรม

Drucker (2007, p. 9) กล่าวในการทำงานเดียวกันว่า นวัตกรรมจะกระทบต่อสังคมทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทั่วไป หรือการเปลี่ยนในกระบวนการ

Roger (2003, p. 22) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ ความคิด การกระทำหรือสิ่งที่เป็นบุคคลหรือคนกลุ่มหนึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ โดยอาจเป็นเรื่องเล็ก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าความคิดนั้นจะเป็นสิ่งใหม่นับตั้งแต่เริ่มใช้หรือถูกค้นพบครั้งแรกหรือไม่ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นของใหม่หรือไม่ โดยความเห็นของบุคคลเองจะเป็นผู้ตัดสินการตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น ถ้าบุคคลเห็นว่าความคิดนั้นเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนความคิดนั้นก็เป็นนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้นนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย
2. สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
3. สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

วัชรภรณ์ ประภาสะโนบล (2564, น. 12) ได้สรุป ความหมายของนวัตกรรมจากนักวิชาการไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ วิธีการ อุปกรณ์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วทันสมัยและใช้ได้ผลดีกว่าเดิม และทำให้เกิดประโยชน์ เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้งานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมอีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

สมจิตร์ ยิ้มสุด (2562) กล่าวว่า นวัตกรรมการเรียนรู้หรือนวัตกรรมทางการศึกษาหมายถึง การนำเอาสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ก็ตามเข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกิดแรงจูงใจในการเรียนและช่วยประหยัดเวลาในการเรียน

มาเรียม นิลพันธุ์ (2558, น. 13) กล่าวว่า นวัตกรรมการเรียนรู้หรือนวัตกรรมทางการศึกษา หมายถึง รูปแบบ แนวคิด ผลิตภัณฑ์ ผลงาน โมเดลแบบจำลอง ระบบ กิจกรรม โครงการหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นมาแล้ว สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาได้

สรุปได้ว่า ด้านนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนความคิด การคิดค้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมี ขบวนการนำเสนอสิ่งใหม่สู่สังคมจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนระบบ ค่านิยมเดิม ๆ ในสังคมและเกิดการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติที่ทำอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำเทคโนโลยีมาก่อให้เกิดคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อสังคม

ด้านการพัฒนาบุคลากร

Ubben, Hughes, & Norris, (2001, p. 191) กล่าวว่า ในบางครั้งจะมุ่งเน้นที่การพัฒนา บุคลากรทางวิชาชีพ (professional staff development) เป็นกระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ทักษะ ประสบการณ์และเจตคติให้กับบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (2564, น. 14) กล่าวว่า การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น มีความ เชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความ สุขด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ การบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการดำเนินงาน

ธนาญ ภูวิทยาธร (2563, น. 14) กล่าวว่า กระบวนการเพิ่มศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงทัศนคติของบุคคล โดยผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้าง โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรและบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและการทำงานที่ดี ขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รุ่งรัตน์ บุญหลง (2561, น. 14) กล่าวว่า กระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนและส่งเสริม ให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ มีความชำนาญในการทำงาน ตลอดจน ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การสอนงานการเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงานนอกสถานที่ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การมอบหมายงานการศึกษาต่อ และการหมุน เวียนงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ธนิต เหมี่ยมสมบัติ (2559, น. 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรยังถือเป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลให้สมบูรณ์ด้วยความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรม และส่งเสริมศักยภาพให้บุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน และทัศนคติใน การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยผ่านกระบวนการการศึกษา การฝึกอบรม

และการพัฒนาอย่างมีระบบและมีขั้นตอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร และส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Waal & Frjns, (2011) ศึกษาติดตามผลระยะยาวในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล โดยใช้กรอบแนวคิด 5 ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของ Waal ไปใช้ โดยทีมบริษัทองค์กรสมรรถนะสูงเป็นทีมที่ปรึกษา ทำการประเมินสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในครั้งแรก ด้วย 5 ปัจจัย 35 คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในแต่ละข้อรายการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาจากข้อรายการที่พบค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจากทั่วโลก ทีมที่ปรึกษาทำการติดตามประเมินผลการพัฒนาระยะยาว 1 ปี หลังดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่กำหนดตรวจวินิจฉัยสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซ้ำ เปรียบเทียบกับผลครั้งแรก พบว่า คะแนนแต่ละปัจจัยมีการพัฒนาขึ้นแต่ยังไม่ถึงเกณฑ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ผู้วิจัยลงความเห็นในผลการศึกษาว่า ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูงช่วยเหลือผู้บริหารในพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไป อย่างน้อย 3-5 ปี

Heathfield (2009) ศึกษาสิ่งที่องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องทำ โดยสำรวจความคิดเห็นจาก 134 บริษัทที่มีพนักงาน 10-100 คน ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ร้อยละ 100 ที่มีคะแนนความสามารถดังกล่าวมากกว่าคู่แข่ง พบว่ามีปัจจัย 5 ประการ ที่สำคัญโดดเด่น ได้แก่ 1) ความเข้มแข็งของทีมผู้นำระดับสูง 2) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ 3) ความสามารถขององค์กรเรื่องวินัยในการดำเนินธุรกิจ 4) สร้างแผนงานและบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และ 5) บริษัทที่มีสมรรถนะสูงสร้างกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี

Waal (2008) ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อการนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งกรอบแนวทางการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติใน 4 ระดับ ได้แก่ 1) สนับสนุนปฏิบัติการ (IT for operational support) 2) สนับสนุนกระบวนการธุรกิจ (IT for business process support) 3) สนับสนุนนวัตกรรม (IT for innovation support) และ 4) สนับสนุนการจัดการ (IT for managerial support) ทำการตรวจสอบจากองค์กรสมรรถนะสูง 13 แห่ง จำแนกลักษณะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลกระทบทางบวก และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าการลงทุนในระบบสารสนเทศ ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เป็นองค์กร HPO แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า

ระบบสารสนเทศไม่สำคัญสำหรับองค์กร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้นั้น ด้วยตัวเทคโนโลยีเองไม่ได้ช่วยสร้างรูปแบบที่ดีมากไปกว่าคู่แข่ง สนับสนุนปฏิบัติการ และ IT สนับสนุนกระบวนการธุรกิจนั้น เป็นความจำเป็นทางกลยุทธ์ ไม่ได้ทำให้ก้าวหน้าในทางการแข่งขันแต่หากไม่ลงทุนในด้านนี้ องค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้ยังเป็นการง่ายสำหรับองค์กรในการลอกเลียนแบบการลงทุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของคู่แข่ง ส่วน IT สนับสนุนการจัดการมีความสำคัญในการกระจายการตัดสินใจ และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการดำเนินงานจะรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าด้วยสารสนเทศที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสมไปสู่บุคคลที่เหมาะสม สนับสนุน ใน 2 ระดับนี้ จึงมีบทบาททำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่ยากต่อการลอกเลียน

Vickers (2007) ศึกษาความจำเป็นสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง จากผลการสำรวจโดยสมาคมบริหารจัดการของอเมริกา (American Management Association: AMA) และ สถาบันเพิ่มผลผลิต (the Institute for Corporate Productivity: i4cp) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความมีสมรรถนะสูง (high performance) รวบรวมข้อมูลด้านความสามารถทางการตลาดที่เกี่ยวข้องในเรื่อง กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเน้นลูกค้า และปัจจัยอื่น พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความแตกต่างจากองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำเด่นชัดใน 2 เรื่อง คือ 1) ความครอบคลุมความสอดคล้องของสมรรถนะองค์กรกับกลยุทธ์องค์กร ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่างกัน และ 2) แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ผ่านการคิดพิจารณามาแล้วอย่างรอบคอบ

งานวิจัยในประเทศ

ดาร์รัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์ (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง และน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต ได้แก่ การเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง (X2) การเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ (X4) และการสร้างพลังเชิงบวก (X3) 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต ด้านการเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรค้นพบศักยภาพ ปฏิบัติงานให้ตรงตามสายงานและความถนัด

และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและชี้แจงแก่บุคลากรอย่างชัดเจน และเสนอแนะให้แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ด้านการพัฒนาการสร้างพลังเชิงบวก ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการระดมความคิด และแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2665) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) 2) ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดย รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และ 3) ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรจากตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร มีตัวแปร ที่ทดสอบแล้วมีความสามารถในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัจฉริยะ เจริญไวยิ่ง และอุไร สุทธิแย้ม (2565) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตศรีนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มประชากร จำนวน 830 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตศรีนครินทร์ ซึ่งได้มาโดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางสำเร็จของโคเฮน จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการรู้จักชุมชนหรือองค์กร ด้านการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล 2) ครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการรู้จักชุมชนหรือองค์กร ด้านการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ถึง 10 ปี 3) ครูที่มีฝ่ายงานในหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยในกลุ่มบริหารวิชาการ มากกว่า กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงบประมาณ และบุคคล มากกว่า กลุ่มบริหารทั่วไป 4) ครูที่มีฝ่ายงานในหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารวิชาการ มากกว่า กลุ่มบริหารงบประมาณ และครูที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารงบประมาณ มากกว่า กลุ่มบริหารทั่วไป

วินุลาศ เจริญชัย (2664) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การ สมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนาบุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด 4) การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปใช้ พบว่า ก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไปใช้ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความพึงพอใจการนำรูปแบบไปใช้ อยู่ในระดับมาก

สุกัญญา พรหมอารักษ์ (2664) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) สมการพยากรณ์ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในรูปแบบสมการคะแนนดิบและสมการคะแนนมาตรฐาน

จตุพล เมืองดี (2562) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ โดยด้านการพัฒนาความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจัดทำโครงการ On-the-job training การฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาองค์กรไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ 2) การพัฒนาคุณภาพ การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระบบโครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัยและทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ปรียากร กิลาวีทย์ และคณะ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานักเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำร่วมของสถานักเรียนโรงเรียนบ้านวังขวัญ อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางพัฒนาสถานักเรียนโรงเรียนบ้านวังขวัญ ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนการพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การฝึกปฏิบัติและการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กิจกรรมตามหลักการของจิตศึกษา จิตตปัญญาศึกษาสมาธิและชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานักเรียนระหว่างก่อนและหลังการใช้กระบวนการพัฒนา พบว่า ก่อนและหลังการใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการสะท้อนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานักเรียน พบว่า ด้านการนำตนเอง นักเรียนมีความชัดเจน รู้จักตนเองและมีทักษะการเป็นผู้นำมากขึ้น ด้านการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน พบว่า นักเรียนรับฟัง

ผู้อื่น กล่าวเสนอความคิดเห็นและกล้าแสดงออกมากขึ้น ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง พบว่า นักเรียนมีการวางแผนในการทำงานตามหน้าที่

จิราภรณ์ เพชรทัต (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความเป็นอิสระ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพันและ อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาบุคลากรการเรียนรู้ การจัดการกระทำข้อมูล ความร่วมมือร่วมใจ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น การมองอนาคต และความเอาใจใส่ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

วรพิชญ์ ลิขิตายน (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดสระบุรี มีการใช้หลักการบริหารจัดการด้านนำองค์กร ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการและด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการบริหารงานดังกล่าวมีผลต่อด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร 2) รูปแบบการบริหาร จัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กร สมรรถนะสูง หรือ HPR (High performance rcheewa) Model ประกอบด้วยนโยบายที่ดี (Good policy) บุคลากร (Personnel) การปฏิบัติงาน (Operational) การประเมินผล (Evaluation)

พัชรพร ศิริพันธ์บุญ (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผล ต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับ “มาก” โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดโปรแกรมการสอน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปฏิบัติ ภาวะผู้นำ ส่วนระดับการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยค่าเฉลี่ย

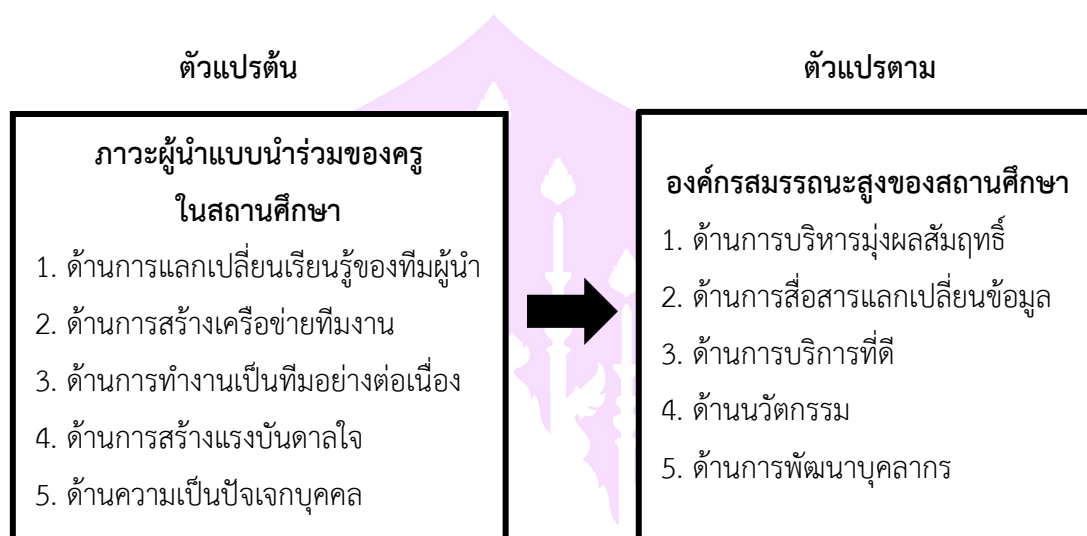
สูงสุด คือ สภาพแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การติดตามความก้าวหน้าของการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง เป็นไปในทางบวก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.75

วัลย์พร สุขปลั่ง และคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงและ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 2) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 7) ด้านสภาพแวดล้อม ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 แนวทาง คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ 3) ด้านการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านการนำองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านกระบวนการบริหารองค์กรแบบยืดหยุ่นและการทำงานเป็นทีม และ 6) ด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

สุภัคฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวนสถานศึกษา 52 แห่ง รวมจำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาจำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพในการทำงานและฝ่ายงานในหน้าที่ พบว่า หัวหน้างานที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้างาน เพศหญิงมีภาวะผู้นำมากกว่าเพศชาย ส่วนหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและฝ่ายงานในหน้าที่ต่างกัน พบว่า มีภาวะผู้นำร่วมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการที่ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนั้นได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 144 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครู 1,167 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวน 291 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นเกณฑ์ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ที่	อำเภอ	ครูในสถานศึกษา	
		ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	ปัว	223	56
2.	เซียงกลาง	168	42
3.	ท่าวังผา	209	52
4.	สองแคว	124	31

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	อำเภอ	ครูในสถานศึกษา	
		ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
5.	ทุ่งช้าง	148	37
6.	เฉลิมพระเกียรติ	137	34
7.	บ่อเกลือ	158	39
รวมทั้งสิ้น		1,167	291

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงได้ศึกษาข้อคำถามจากรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องนำมาสรุปเป็นแบบสอบถาม โดยให้ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยอำเภอ ภูมิภาค การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง/วิทยฐานะ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มี 5 ด้าน ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มี 5 ด้าน ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาข้อคำถามจากรายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

2. กำหนดนิยามศัพท์ตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3. ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือให้ครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษา โดยรวบรวมข้อคำถาม และปรับปรุงให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้างและภาษา ให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ โดยพิจารณาว่าข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือไม่ (IOC: index of item objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถามได้ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ค่า IOC ที่ได้ เท่ากับ 1.00

5.1 ว่าที่ร้อยโทสุทธิกร พิเคราะห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนปากกลางมิตรภาพที่ 166

5.2 ดร. นริศรา เสือคล้าย อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.3 นางรัชกร เรือนดีบ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป. น่าน เขต 2

6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ไปทดลองใช้ (Try out) ครูจำนวน 30 คน ซึ่งกลุ่มที่ทดลองใช้จะเป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α : Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .80

8. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามลำดับและขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 291 ชุด

2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 291 ชุด ให้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 กระทำโดยวิธี แจกแบบสอบถามทางระบบออนไลน์

3. ผู้วิจัยให้สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 กรอกแบบสอบถามตามเวลาที่กำหนด โดยกำหนดการเก็บข้อมูลภายใน 15 วัน

4. ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 291 ชุด ได้รับกลับคืนมา 291 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 จำนวน 291 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม

3. กำหนดตัวแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วบันทึกข้อมูล

4. ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จัดลำดับความคิดเห็นโดยภาพรวม และแยกเป็นรายข้อ รายด้าน นำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย และนำผลการวิเคราะห์มาแปลความหมายข้อมูล ตามเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย (2559, หน้า 183) โดยมีการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

2.50-3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1.00-1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จัดลำดับความคิดเห็น โดยแยกเป็นรายข้อรายด้าน และโดยภาพรวม นำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย และนำผลการวิเคราะห์มาแปลความหมายข้อมูลตามเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย (2559, น. 183) โดยมีการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

2.50-3.49 หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1.00-1.49 หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การวิเคราะห์การถดถอย

นำข้อมูลที่ได้รับไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ โดยวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple

regression analysis) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์องค์กรรมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยหัวข้อภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน ร้อยละ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
X	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา
X ₁	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ
X ₂	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน
X ₃	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
X ₄	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X ₅	แทน ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

Y	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
Y_1	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
Y_2	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล
Y_3	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี
Y_4	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านนวัตกรรม
Y_5	แทน องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจพยากรณ์
a	แทน ค่าคงที่ของพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
b	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนน มาตรฐาน
SE_b	แทน ค่าความคาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ ตัวแปร พยากรณ์
SE_{est}	แทน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
\hat{Y}	แทน ค่าของสมการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ (องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา) อันเนื่องมาจากตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา) ที่ได้จากการถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนดิบ
\hat{Z}	แทน ค่าของสมการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ (องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา) อันเนื่องมาจากตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา) ที่ได้จากการถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอำเภอ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง/วิทยฐานะ นำมาแจกแจงความถี่และหาร้อยละ ปรากฏผลดังตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ วุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่ง (n = 291)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. อำเภอ		
1.1 อำเภอปัว	56	19.24
1.2 อำเภอท่าวังผา	52	17.87
1.3 อำเภอสองแคว	31	10.65
1.4 อำเภอเขียงกลาง	42	14.43
1.5 อำเภอบ่อเกลือ	39	13.40
1.6 อำเภอทุ่งช้าง	37	12.71
1.7 อำเภอเฉลิมพระเกียรติ	34	11.68
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	161	55.33
2.2 ปริญญาโท	119	40.89
2.3 ปริญญาเอก	11	3.78
3. ประสบการณ์การทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	24	8.25
3.2 5-10 ปี	194	66.67
3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	73	25.09
4. ตำแหน่ง/วิทยฐานะ		
4.1 ครูผู้ช่วยปฏิบัติหน้าที่ 6 เดือน ขึ้นไป	15	5.15
4.2 ครู อันดับ คศ.1	55	18.90
4.3 ครู อันดับ คศ.2	149	51.20
4.4 ครู อันดับ คศ.3	72	24.74
4.5 ครู อันดับ คศ.4	0	0.00

จากตาราง 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอำเภอ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 291 คน จำแนกตามอำเภอของสถานศึกษา ประกอบด้วยอำเภอปัว จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 อำเภอท่าวังผา จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.87 อำเภอ

สองแคว จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.65 อำเภอยะลา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.43 อำเภอบ่อเกลือ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 อำเภอทุ่งช้าง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.71 และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.68

จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประกอบด้วย ปริญญาตรี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 55.33 ปริญญาโท จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 40.89 และปริญญาเอก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.78

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25 ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.09

จำแนกตามตำแหน่ง ประกอบด้วย ครูผู้ช่วยปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15 ครูอันดับ คศ.1 จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ครูอันดับ คศ.2 จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 51.20 ครูอันดับ คศ.3 จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.74 และครูอันดับ คศ.4 จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม ผู้นำ	4.14	0.56	มาก	1
2. ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน	4.09	0.56	มาก	3
3. ด้านการทำงานเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่อง	4.10	0.52	มาก	2
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.08	0.58	มาก	4
5. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล	4.00	0.60	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.08	0.49	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.10$) ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน ($\bar{X} = 4.09$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.08$) และน้อยที่สุด คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ				
1. ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ออกกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ	4.46	0.79	มาก	1
2. ท่านมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของท่านให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ	4.23	0.75	มาก	2
3. ท่านแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร (เช่น หนังสือ, การสัมมนา, ผู้เชี่ยวชาญ) อยู่เสมอ	4.05	0.95	มาก	6
4. ท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จกับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ	4.13	0.91	มาก	3
5. ท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ (เช่น ฐานข้อมูลความรู้, อินทราเน็ต) อยู่เสมอ	4.08	0.92	มาก	5
6. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่เสมอ	3.98	0.95	มาก	7

ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ				
7. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่ เสมอ	4.12	0.98	มาก	4
รวมเฉลี่ย	4.14	0.56	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา คือ ท่านมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของท่านให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.23$) และน้อยสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน				
1. ในองค์กรของท่าน มีการประชุม หรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงาน อยู่เสมอ	4.15	0.88	มาก	1
2. ท่านรู้สึกว่ามีสมาชิกทุกคนในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ องค์กรเป็นอย่างดี	4.05	0.85	มาก	4
3. ท่านรู้สึกว่ามีสมาชิกทุกคนในองค์กร ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	4.13	0.94	มาก	2

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นหรือข้อมูลกับสมาชิกท่าน อื่น ๆ อยู่เสมอ	4.02	0.90	มาก	5
5. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็น อย่างดี	4.11	0.92	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.09	0.56	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในองค์กรของท่านมีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของสมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.13$) และน้อยสุด คือ ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลกับสมาชิกท่านอื่น ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการ
ทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานในองค์กรมี วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ในการทำงาน	4.21	0.89	มาก	1
2. ท่านมีการประสานงานติดต่อ สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.84	มาก	4
3. ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิก สำคัญขององค์กรเสมอ	3.98	0.93	มาก	6
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถ ทำงานได้สำเร็จ มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	4.13	0.89	มาก	3
5. ท่านมีความพอใจในงานที่ทำ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	4.15	0.91	มาก	2
6. ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีความพอใจ ในงานที่ทำร่วมกัน	4.03	0.94	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.10	0.52	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านและ
เพื่อนร่วมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา
คือ ท่านมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ($\bar{X} = 4.15$) และน้อยสุด คือ
ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกสำคัญขององค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
ด้านแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา ด้านแรงบันดาลใจ	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้นำของท่านสามารถกระตุ้น แรงจูงใจภายในให้ท่านทำงานได้อย่าง เต็มความสามารถ	4.22	0.91	มาก	1
2. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้คิดนอก กรอบและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา	4.03	0.87	มาก	5
3. ผู้นำของท่านสร้างบรรยากาศที่ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทีม	4.05	0.95	มาก	2
4. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้มองเห็น โอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม	4.04	0.97	มาก	4
5. ผู้นำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ ท้าทาย	4.05	0.94	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.08	0.58	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$)
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำของท่านสามารถ
กระตุ้นแรงจูงใจภายในให้ท่านทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมา คือ ผู้นำของ
ท่านสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม และผู้นำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้
สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ($\bar{X} = 4.05$) และน้อยสุด คือ ผู้นำของท่านส่งเสริมให้คิด
นอกกรอบและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบนำร่วม ของครูในสถานศึกษา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 291		ระดับภาวะผู้นำ แบบนำร่วม	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	0.92	มาก	1
2. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น อย่างอิสระ	3.98	0.94	มาก	3
3. ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ทำ ท้ายเพื่อกระตุ้นการพัฒนาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.96	มาก	3
4. ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.95	0.98	มาก	5
5. ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับ ความถนัดและความสนใจ	4.00	1.02	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.00	0.60	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ ($\bar{X} = 4.00$) และน้อยสุด คือ ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม

องค์ประกอบของสถานศึกษา	n = 291		ระดับองค์ประกอบ สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.10	0.56	มาก	2
2. ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล	4.08	0.53	มาก	3
3. ด้านการบริการที่ดี	4.07	0.55	มาก	4
4. ด้านนวัตกรรม	4.05	0.55	มาก	5
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.12	0.59	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.08	0.48	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า องค์ประกอบของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.10$) ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ($\bar{X} = 4.08$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.07$) และน้อยสุด คือ ด้านนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.05$) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรของท่านมีการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน อยู่เสมอ	4.31	0.89	มาก	1
2. องค์กรของท่านมีการวางแผนกล ยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	4.12	0.87	มาก	3
3. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารของ องค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ ต้องการ	4.18	0.97	มาก	2
4. องค์กรของท่านมีการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs อย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.87	มาก	7
5. ท่านคิดว่าการดำเนินงานของ องค์กรมีประสิทธิภาพ (ใช้ทรัพยากร คุ้มค่า)	4.02	0.92	มาก	5
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.03	0.93	มาก	4
7. องค์กรของท่านมีการนำผลการ ประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.97	มาก	6
รวมเฉลี่ย	4.10	0.56	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการ

กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.18$) และน้อยสุด คือ องค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสาร ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรมี ประสิทธิภาพ	4.18	0.86	มาก	1
2. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่ เสมอ	4.09	0.91	มาก	4
3. ท่านใช้แอปพลิเคชัน แชท หรือ โซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรอยู่เสมอ	4.11	0.96	มาก	2
4. ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ของทีมและองค์กร	3.98	0.86	มาก	6
5. ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนา ทักษะการสื่อสารจากองค์กร	4.10	0.87	มาก	3
6. ท่านคิดว่าการสื่อสารภายใน องค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ทำงานของท่าน	4.01	0.94	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.08	0.53	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมา คือ ท่านใช้แอปพลิเคชัน แชนท หรือโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.11$) และน้อยสุดคือ ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริการที่ดี

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรของท่านมีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.15	0.90	มาก	1
2. องค์กรของท่านมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี	4.07	0.88	มาก	2
3. องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.07	0.95	มาก	2
4. บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ	3.99	0.95	มาก	5
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความปลอดภัย และความรวดเร็วในการให้บริการ	4.07	0.90	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.07	0.55	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมี

ความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความปลอดภัย และความรวดเร็วในการให้บริการ และองค์กรของท่านมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี และองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.07$) และน้อยสุด คือ บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานาน เขต 2 ด้านนวัตกรรม

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านนวัตกรรม	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้ บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.17	0.87	มาก	1
2. องค์กรของท่านมีการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.01	0.84	มาก	5
3. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมส่งผล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใน สังคม	4.10	0.92	มาก	2
4. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรม มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานภายในอยู่เสมอ	3.96	0.97	มาก	6
5. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้ บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.96	0.93	มาก	6

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านนวัตกรรม	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
6. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม อยู่เสมอ	4.03	0.96	มาก	4
7. องค์กรของท่านมีการประเมิน คุณค่าและประโยชน์ที่สังคมได้รับ จากนวัตกรรมขององค์กรอยู่เสมอ	4.09	0.89	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.05	0.55	มาก	

จากตาราง 16 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณา
รายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้
บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีนวัตกรรมส่งผลให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม ($\bar{X} = 4.10$) และน้อยสุด คือ องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรม
มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ และองค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากร
ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.96$) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร	n = 291		ระดับองค์กร สมรรถนะสูงของ สถานศึกษา	อันดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. องค์กรของท่านมีนโยบายที่ชัดเจน ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.24	0.90	มาก	1
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรม หรือโครงการที่ส่งเสริมการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	4.10	0.83	มาก	4
3. ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนา ทักษะ ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของ ท่านอยู่เสมอ	4.16	0.88	มาก	2
4. องค์กรของท่านมีแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจน	3.96	0.95	มาก	5
5. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากร เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน และการพัฒนาตนเอง	4.13	0.97	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.12	0.59	มาก	

จากตาราง 17 พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา คือ ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.16$) และน้อยสุด คือ องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.96$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กร
สมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วม
ของครูในสถานศึกษาและองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา และค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y	Mean	S.D.
X ₁	1.000						4.14	0.56
X ₂	0.736**	1.000					4.09	0.56
X ₃	0.799**	0.741**	1.000				4.10	0.52
X ₄	0.765**	0.700**	0.728**	1.000			4.08	0.58
X ₅	0.658**	0.685**	0.730**	0.675**	1.000		4.00	0.60
Y	0.733**	0.680**	0.728**	0.697**	0.699**	1.000	4.08	0.48

จากตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา (X) กับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา (Y) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 21 คู่ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาเป็นรายด้าน (X) กับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยรวม (Y) สูงสุด พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ (X₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษามากที่สุด ($r = 0.733$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (X₃) ($r = 0.728$) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (X₅) ($r = 0.699$) ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₄) ($r = 0.697$) ตามลำดับ และภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาน้อยที่สุด ($r = 0.680$)

ตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ Multicollinearity

Variable	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X ₁	0.27	3.66
X ₂	0.35	2.82
X ₃	0.27	3.74
X ₄	0.34	2.92
X ₅	0.40	2.50

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ (>0.5) และค่า Variance Inflation Factor ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า น้อยกว่า 10 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Coefficient) แบบวิธี Stepwise เพื่อหาความสามารถในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตัวแปร	b	SE	β	t
1. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ ทีมผู้นำ (X ₁)	0.239	0.056	0.278	4.234**
2. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₅)	0.210	0.044	0.262	4.834**
3. ด้านการทำงานเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่อง (X ₃)	0.176	0.061	0.193	2.895**
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₄)	0.139	0.049	0.167	2.814**
a = 0.961 R = 0.802 SE_{est} = 0.287 R² = 0.644 F = 129.344**				

จากตาราง 20 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ (X₁) ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (X₅) ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (X₃) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₄) ทั้ง 4 ตัวแปรสามารถ

ร่วมกันพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาน่าน เขต 2 ได้ร้อยละ 60.44 ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถมาสร้างสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.961 + 0.239 (X1) + 0.210 (X5) + 0.176 (X3) + 0.139 (X4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.278 (ZX1) + 0.262 (ZX5) + 0.193 (ZX3) + 0.167 (ZX4)$$

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Coefficient) แบบวิธี Stepwise เพื่อหาความสามารถในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาน่าน เขต 2 พบว่า ตัวแปร (X) ที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ (X1) รองลงมา คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (X5) ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง (X3) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X4) ตามลำดับ



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผลการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และน้อยสุด คือ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ รองลงมา คือ ท่านมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของท่านให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ ท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จกับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ (เช่น ฐานข้อมูลความรู้, อินทราเน็ต) อยู่เสมอ ท่านแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร (เช่น หนังสือ, การสัมมนา, ผู้เชี่ยวชาญ)

อยู่เสมอ และให้ความสำคัญท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในองค์กรของท่านมีการประชุมหรือพบปะกัน เพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ รองลงมา คือ ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ท่านรู้สึกว่องค์กรของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี และข้อที่ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลกับสมาชิกท่านอื่น ๆ อยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน รองลงมา คือ ท่านมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่านมีการประสานงานติดต่อ สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานในองค์กรมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกันและให้ความสำคัญ ในข้อท่านรู้สึกว่ตนเองเป็นสมาชิกสำคัญขององค์กรเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.4 ด้านแรงบันดาลใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำของท่านสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้ท่านทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ รองลงมา คือ ผู้นำของท่านสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม ผู้นำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ผู้นำของท่านส่งเสริมให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม และผู้นำของท่านส่งเสริมให้คิดนอกกรอบและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.5 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในข้อผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ พัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยน ข้อมูล รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี และน้อยสุด คือ ด้านนวัตกรรม ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ในการดำเนินงานอยู่เสมอ รองลงมา คือ ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารขององค์กรสอดคล้องกับ เป้าหมายที่ต้องการ องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ผลการ ดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ท่านคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรมี ประสิทธิภาพ (ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า) องค์กรของท่านมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และองค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก ต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ท่านใช้แอปพลิเคชัน แชท หรือโซเชียลมีเดียในการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะการสื่อสารจากองค์กร ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ท่านคิดว่าการสื่อสาร ภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน โดยให้ความสำคัญข้อที่ท่านรู้สึกว่าคุณ เป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 ด้านการบริการที่ดี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรง กับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมา คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความ ปลอดภัยและความรวดเร็วในการให้บริการ องค์กรของท่านมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเป็น มืออาชีพในการให้บริการ

2.4 ด้านนวัตกรรม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม องค์กรของท่านมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่สังคมได้รับจากนวัตกรรมขององค์กรอยู่เสมอ องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ องค์กรของท่านมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ คือ องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ และองค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่านอยู่เสมอ องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และองค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถมาสร้างสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.961 + 0.239 (X1) + 0.210 (X5) + 0.176 (X3) + 0.139 (X4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.278 (ZX1) + 0.262 (ZX5) + 0.193 (ZX3) + 0.167 (ZX4)$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูและบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 มีพฤติกรรมที่พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เป็นประจำ มีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าจะองค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี บุคลากรในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการ ทำงาน มีความพอใจในงานที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 มีพฤติกรรมที่กระตุ้นแรงจูงใจภายในให้บุคลากรทำงาน ได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุภัคฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษารายด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจ อภิปรายดังนี้

1.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ของตนเองให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ มีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานที่ประสบ ความสำเร็จให้บุคลากรในสถานศึกษา นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ อีกทั้งยังใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ และแสวงหาความรู้จาก แหล่งข้อมูลภายนอกองค์กรเป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tamara & William (2009, p. 16) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนำร่วมในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม ผู้นำไว้ว่า เป็นการทำงานในขอบเขตข้อสรุปของภาวะผู้นำร่วม มีการกระจายอำนาจในการสรรหาการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ มีการสื่อสารในลักษณะของภาวะผู้นำร่วมระหว่างทีมสมาชิกและ ทีมผู้นำ มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำหลายคน

1.2 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่าบุคลากรในสถานศึกษามีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ บุคลากร ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกันและรู้สึกว่าจะองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งบุคลากร ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kellogg

(2007, p. 7) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างเครือข่ายให้คนทำงานร่วมกันเพื่อสร้างอิทธิพลความมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในชุมชน และสร้างประสบการณ์ในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ค้นหาแนวทางร่วมกัน ทำงานแบบสร้างสรรค์ตามสถานการณ์ใช้อำนาจการปฏิบัติงานแบบรวมหมู่ ใช้เวลาในการเรียนรู้และทุกคนในชุมชนช่วยเหลือสังคม เน้นสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างกลุ่ม และสร้างความก้าวหน้าไปสู่จุดมุ่งหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภักฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน มีความพอใจในงานที่ทำร่วมกันและสามารถทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการประสานงานติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbin (2007, p. 258) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง และ Tamara & William (2009, p. 16) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนำร่วม ในด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ไว้ว่า การทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอในการแก้ไขปัญหา มีการพิจารณาใคร่ครวญเป็นพิเศษในกระบวนการภาวะผู้นำร่วม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมของการเป็นผู้นำแบบนำร่วมด้วย ซึ่งการทำงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยแก้ปัญหาการทำงาน มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีโครงสร้างทีมงานที่ยั่งยืน

1.4 ด้านแรงบันดาลใจ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม และสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thrash & Elliot (2003) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ ด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เป็นการปลุกเร้าโดยวางเงื่อนไขว่า แรงบันดาลใจ ถูกชักนำมาด้วยความคิดบางอย่างหรือเป็นปรากฏการณ์ภายในจิตใจที่เกิดขึ้นกับบุคคล โดยปราศจากสาเหตุที่เห็นได้ชัดเจน ประการที่สอง เป็นสิ่งที่อยู่เหนือความเข้าใจ ซึ่งสันนิษฐานได้ว่า แรงบันดาลใจ ได้นำมาซึ่งการตระหนักรู้ในบางสิ่งที่ดีกว่าหรือสำคัญมากกว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตามปกติ และประการที่สาม มีความหมายคล้ายกับแรงจูงใจ โดยที่แรงบันดาลใจได้กระตุ้นให้มีพลังและขับเคลื่อนพฤติกรรมให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง

1.5 ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559, น. 171) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภักฉวี เอี่ยมสำอาง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก

2. องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานอยู่เสมอ กลยุทธ์การบริหารขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพโดยใช้แอปพลิเคชันหรือโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ มีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความรวดเร็วในการให้บริการ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และใช้นวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชราพร ศิริพันธ์บุญ (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎาภรณ์ พุดปา (2665) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของ

โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรคุ้มค่า อีกทั้งยังนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาศศ เจริญชัย (2664) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้แอปพลิเคชัน แชท หรือโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะการสื่อสารจากองค์กรและมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษามีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัย ความรวดเร็วในการให้บริการ มีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพิชญ์ ลิขิตายน (2660) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี มีการใช้หลักการบริหารจัดการ ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและมีผู้ส่วนได้เสีย อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านนวัตกรรม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคมและมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่สังคมได้รับจากนวัตกรรม ขององค์กร มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงมีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วัชรภรณ์ ประภาสะโนบล (2564, น. 12) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม คือ การนำความคิด การปฏิบัติ วิธีการ อุปกรณ์หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ทันสมัยและใช้ได้ดีกว่าเดิมและทำให้เกิดประโยชน์ เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้น ได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waal (2008) ได้ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการนำไปสู่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งกรอบแนวทางการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติ ใน 4 ระดับ ได้แก่ 1) สนับสนุนปฏิบัติการ (IT for operational support) 2) สนับสนุนกระบวนการ ธุรกิจ (IT for business process support) 3) สนับสนุนนวัตกรรม (IT for innovation support) และ 4) สนับสนุนการจัดการ (IT for managerial support)

2.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะที่ สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อ การทำงานและการพัฒนาตนเอง รวมถึงการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินุลาศ เจริญชัย (2664) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในสถานศึกษามีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้

และประสบการณ์ของตนเองให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ มีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จให้กับบุคลากรในสถานศึกษา นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งยังใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ และแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กรเป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัลยานี วาโดร์ (2560, น. 23) ได้กล่าวว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ผู้นำ เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่เป็นกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ถูกฝังลึกให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง

3.2 ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน มีความพอใจในงานที่ทำร่วมกันและสามารถทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการประสานงานติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพร สุขปลั่ง และคณะ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องประกอบไปด้วย ด้านกระบวนการบริหารองค์การแบบยืดหยุ่นและทำงานเป็นทีม

3.3 ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพล เมืองดี (2562) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม และสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารารัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์

(2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ และด้านการสร้างพลังเชิงบวกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ในส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ไม่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน ที่ไม่สามารถทำนายได้ว่าภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาในด้านนี้ ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ถึงแม้ว่าระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่อาจจะต้องมีการเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายทีมงานและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC

3.5 ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่ภาวะผู้นำแบบนำร่วมด้านการสร้างเครือข่ายทีมงานไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษานั้น อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา กล่าวคือ บุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกันอย่างจำกัด อีกทั้งยังขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานของบุคลากรขาดความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ จำนวนมากและมีคุณภาพเพียงพอ มาช่วยกันผลักดันการศึกษาในส่วนที่ตนเองสามารถกระทำได้ เพื่อให้ผลรวมที่ได้รับคือผลสัมฤทธิ์ในจุดหมายของการศึกษาที่พึงประสงค์ โดยเหตุนี้ กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การผนึกกำลังจากทุกส่วนของสังคม และประสานความร่วมมือร่วมใจของคนทุกฝ่ายให้เป็น “เครือข่าย” สู่ขบวนการเคลื่อนไหวเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปการศึกษานับบรรลุผลเป็นจริงได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษา

1. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์
2. ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงานส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง สถานศึกษาควรส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
3. ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน จัดให้มีการประชุมติดตามงานอย่างสม่ำเสมอและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และจัดให้มีระบบการยกย่องชมเชยผลงานที่โดดเด่น
5. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสม และสนับสนุนการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

1. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายพร้อมทั้งจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความหลากหลายและทั่วถึง โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม อีกทั้งควรจัด

ให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากรผ่านการจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

3. ด้านการบริการที่ดี สถานศึกษาควรพัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เน้นความปลอดภัย รวดเร็ว และยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้รับบริการ

4. ด้านนวัตกรรม สถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งการอบรม การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง ตลอดจนพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนำร่วมที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของสถานศึกษาขนาดต่าง ๆ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนำร่วมและองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา
3. ควรมีการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบนำร่วมสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา
4. ควรศึกษาวิจัยพัฒนาภาวะผู้นำแบบนำร่วมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ].
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. สำนักพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจนา สิริวงศาบรรณ. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทราสาร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- กุลริศา วงษ์ภักดี. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดระยอง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). *อนาคตใหม่ของการศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0*. <http://www.li.mahidol.ac.th/conference2016/thailand4.pdf>
- คณินนิตย์ กอนแสง. (2566). *การให้บริการที่เป็นเลิศ*. <https://erp.mju.ac.th/acticleDetail.aspx?qid=1401>.
- จตุพล เมืองดี. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*, 11(3), 36-45.
- จิตตพันธ์ ตามสมัคร. (2567). *เทคนิคการให้บริการ “Service Mind”*. http://ctublog.christian.ac.th/blog_stu/
- จิราภรณ์ เพชรทัต. (2560). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7(2), 105-116.
- เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร*. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น*, 6(1), 98-106.
- ชัยรัตน์ ราชประโคน. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จังหวัดบุรีรัมย์*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์].
- ชูชัย สมितिไกร. (2561). *พฤติกรรมผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ฐิติณัฐ ปรุงชัยภูมิ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ].
- ฐิตินัน บัญญาภพ. (2564). การสื่อสารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์โดยชุมชนมีส่วนร่วมของจังหวัดเพชรบุรี. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์ (มสป.)*. 23(1), 43-57.
- ฐิติพงษ์ ตริศร. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยนเรศวร].
- ดรรารัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง. *วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 4(1), 222-236. <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/RJGE/article/view/2384/1529>
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และสัญญา เคณาภูมิ. (2562). การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 34-51.
- เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. (2559). การศึกษาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตระดับปริญญาตรี ในโครงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาครูในถิ่นทุรกันดารบนเขตพื้นที่สูง ชายแดนไทย-เมียนมา ด้านจังหวัดตาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. *Journal of Education and Innovation*, 19(4), 123-132. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/100672
- ธนาญ ภู่วิทยาธร. (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. รวยไอดี.
- ธนิต เจริญสมบัติ. (2559). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม].
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- นิภาพรรณ โสพัฒน์. (2562). วิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(3), 23-30. จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/250844>

- นิชวัน วรานุสาสน์. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสุจริต. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร].
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน. *ธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 170-172.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.
- บุญช่วย สายราม. (2557). ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. <https://www.gotoknow.org/posts/565807>
- ปราณี ธรรมนิยม. (2558). การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัย ราชภัฏศรีสะเกษ].
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ].
- พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2561). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา ศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่ง สุวรรณภูมิ*, 5(1), 276-293.
- พัชรพร ศิริพันธ์บุญ. (2560). ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสาร ศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(3), 164-175.
- พัชรภา เอื้ออมรวนิช. (2560). การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม*, 2(3), 97-102.
- พัชรินทร์ บุญรอง. (2560). การพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ที่มีผลต่อความสามารถ ทางการออกแบบของนักออกแบบคอมพิวเตอร์กราฟิกบริษัทเอกชน. [วิทยานิพนธ์ปริญญา โทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- พิสมัย แก้วเชื้อ. (2552). ทักษะในด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี].
- เพ็ญศิริ ฤทธิภรณ์. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ โรงเรียน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(1), 166-175.

- ภราดร เขมะกนก และสุชาดา นันทะไชย. (2556). *ภาวะผู้นำร่วม มิติใหม่ทางการศึกษาที่ควรพิจารณา*.
http://eded.edu.ku.ac.th/V02/Flash/edu.Eke/Process_Doc/001/P03.pdf
- ภัศราภรณ์ ชิตทอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ภัศราภรณ์ ผอมทอง. (2561). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต].
- ภราดร แก้วบุตรดี, ศศิกิจจ์ อ่ำจ้อย และอาณัติ เดชจิตร. (2564). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์*. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 283–296. <https://doi.org/10.14456/jra.2021.50>
- มนตรา ผลศรัทธา และสุเทพ ลิ้มอรุณ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี].
- มะการัง หวัง. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหาร ส่วนตำบลในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์].
- มาเรียม นิลพันธ์. (2558). *วิธีวิจัยทางการศึกษา*. ศูนย์วิจัยและพัฒนาการทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รวีวรรณ คุณเที่ยง. (2562). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาผ่านระบบออนไลน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- รัตนภรณ์ มากุ่ม. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี].
- รุ่งรัตนา บุญหลง. (2561). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. สำนักพิมพ์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

- วรพิชญ์ ลิขิตायน. (2560). การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 12(1), 179-189.
- วรางคณา คำอัน. (2560). การพัฒนาการสื่อสารภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยใช้สถานการณ์เป็นฐานการเรียนรู้. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต].
- วัลย์พร สุขปลั่ง, กนกวรรณ พลเทพ, จริญญา กิ่งโพธิ์, จุริรัตน์ จันทาทอง, รุ่งฤดี เทพวงศ์ และศิริศักดิ์ สารบาล. (2559, 21 ธันวาคม). การพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง. [การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 “ท้าทายธุรกิจท้องถิ่นไทย ด้วยนวัตกรรมด้านการจัดการ”]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วัชรารัตน์ ประภาสะโนบล. (2564). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของนักศึกษาครู โดยใช้โครงงานเป็นฐานร่วมกับการสอนแบบสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักเรียน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- วิฑูลาศ เจริญชัย. (2564). การพัฒนารูปแบบการจัดการจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด, *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 1(1), 28-49.
- วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด. (2559). การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- สกุลกานต์ โกสีลา. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร บัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา].
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2560). ความหมายของการพัฒนาบุคลากร. สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2564). แนวทางการพัฒนาบุคลากรปีงบประมาณ. สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).

- สมจิตร ยิ้มสุด. (2562). *นวัตกรรมทางการศึกษา*. <https://www.gotoknow.org/posts/401951>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2559). *คู่มือบายแห่งการตลาด* (ฉบับสมบูรณ์). สมาร์ท โไลฟ์.
- สรุจดี แก้วป๋วย. (2560). *ภาวะผู้นำและการจูงใจที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานในสถานศึกษา*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*
 (พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561). สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช*
2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. พริกหวานกราฟฟิค.
- สุกัญญา พรอมารักษ์. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูง*
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1. *วารสารการ*
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 18(1), 83-94.
- สุชาติ ทองมา. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร*
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎี
 บัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา].
- สุภักฉวี เอี่ยมสำอาน. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน*
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์,
 มหาวิทยาลัยนเรศวร].
- สุภัททา ปิ่นตะแพทย์. (2567). *ความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษา*.
<http://www.supatta.haysamy.com/articles>.
- สุภาพร โสภิน. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร*
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. *วารสาร*
ราชพฤกษ์, 19(1), 140-150.
- สุวรรณา พงษ์ม่วงพูล. (2558). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- อภิซัง พุกสวัสดิ์. (2564). *นวัตกรรมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชาติ ครอบงายศ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ*
ข้าราชการตำรวจสายงานจราจร สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา*
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 15(71), 73-79.

- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- อรอนงค์ กลางนา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาระบบงานทางพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร].
- อัจฉริยะ เจริญไวยิ่ง และอุไร สุทธิแย้ม (2565). การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตศรีนครินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2. *วารสารปัญญา*, 29(1), 60-69.
- อัสยานี วาโดร์. (2560). *การพัฒนาารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ตามแนวคิดเพื่อนช่วยเพื่อน เรื่องการวิจัยในชั้นเรียน สำหรับครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- อุราภรณ์ คุณาเอก. (2554). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Transformational leadership: Industrial Military and Educational impact*. Lawrence Erlbaum's associates.
- Blanchard, K. H. (2010). *Leading At a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. Blanchard Management Corporation.
- Brokaw, G. S., & Mullins, J. M. (2006). In Pursuit of Higher performance-Part I In The Public Manager. *The Quarterly for Practitioners*. 35(4), 28-35.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Buytendijk, F. (2006). *Business Performance Management Magazine*. Prentice-Hall.
- Carew, D. (2024). *Is your organization high performing*.

- Collins, H. (2001). *Managing through Organization* (2nd ed.). Business Press.
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management 2 for today's leaders. *Business Leadership Review*, 10(2), 16-21.
- Covey, S. R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. Free Press.
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Butterworth-Heinemann.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231.
- Epstein, J. R. (2004). *Learning from the Problems of Problem-Based Learning*. BMC Medical Education.
- Heathfield, S. M. (2009). *Build an Organization Based on Values Why value, What values?*. <http://humanresources.about.com/od/strategicplanning1/a/organizvalues.htm>
- Holbeche, L. (2005). *The high-performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overholt, M. H., Morrison, C. L. (2008). High-Performance Organizations: Finding the Elements of Excellence. *People & Strategy*, 31(1) 29-38.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kellogg, R. T. (2007). *Fundamentals of cognitive psychology*. Sage.
- Kermally, S. (2002). *Effective Knowledge Management*. John Wiley & Sons.

- Lawler, S., (2005). The Essence of Leadership? Existentialism and Leadership. *Leadership, 1*, 215-231.
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly, 44*, 529-561.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row.
- Light, P. C. (2005). *The Four Pillars of High Performance, How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*. McGraw-Hill.
- Likert, R.. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale*. Wiley & Son.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook, 6*(3), 74-83.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Manangement*. Pearson Education.
- Malku Consulting & Outsourcing. (2010). *Providing financial and business management services for non-profits*. <http://www.malku.net>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review, 66*(6), 33-43.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 232-245.
- Miller, L. M. (2002). *The High-Performance Organization-An Assessment of Virtues and Values*. <http://ethics.paricenter.com/en/conference/papers/papers20>
- National Institute of Standard and Technology. (2019). *Baldrige Excellence Builder*.
<https://www.nist.gov/baldrige>
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics, 38*, 64-72.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 281-288.

- Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit*. [Unpublished Doctoral dissertation, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa].
- Results-Based Management Handbook. (2011). *Developing a results-based management manual: Working together for children*. Unicef for every child.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Rogers, P., & Blenko, M. W. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review* 84(1), 131.
- Schermerhorn, J., Davidson, P., Factor, A., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). *Management* (6th Asia-Pacific ed.). John Wiley & Sons.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66–96.
- Tamara L. F., & William B. V. (2009). *A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks*. University of Oklahoma Press.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a Psychological Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 871-889.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.871>
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The Principal Creative Leaderships for Effective Schools*. Allyn Born.
- Vickers, J. N. (2007). *Perception, cognition, and decision training: The quiet eye in action*. Human Kinetics.
- Waal A. A., & Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank, *Measuring Business Excellence*, 15(1), 4-19.
- Waal, A. D. (2008). *The Secret of High-Performance Organization*.
<http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008>.

- Waal, A. D., & Gordgeburre, R. V. (2017). Adapting the high-performance organization framework to the Thai context. *Measuring Business Excellence* 18(2), 28-38.
- Waal, D. A. (2012). *What makes High Performance Organization*. Bell & Bain.
- Waal. A., & Akaraborworn, C. T. (2013). Is the high-performance organization: framework suitable for Thai organizations?. *Measuring business excellence*, 17(4), 76-87.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.นริศรา เสือคล้าย

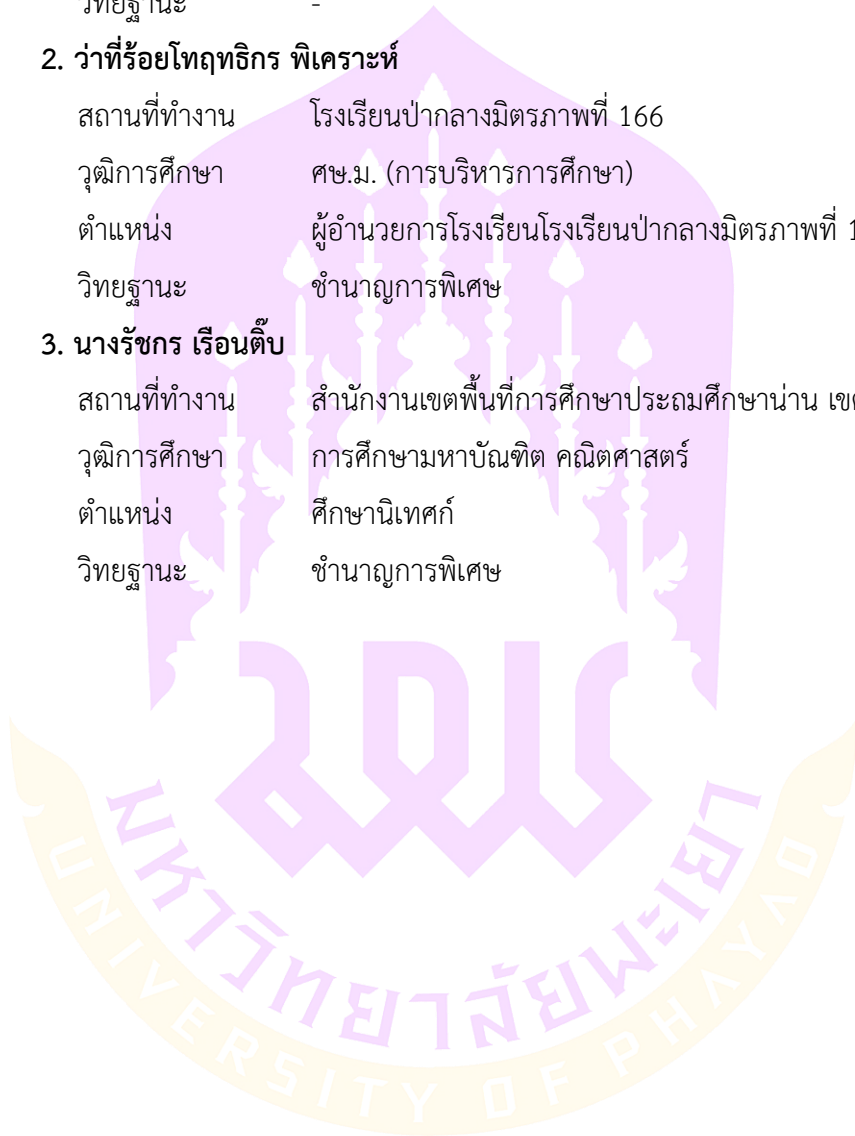
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาการวัดและประเมินผล
วิทยฐานะ -

2. ว่าที่ร้อยโทฤทธิกร พิเคราะห์

สถานที่ทำงาน โรงเรียนป่ากลางมิตรภาพที่ 166
วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนป่ากลางมิตรภาพที่ 166 จังหวัดน่าน
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

3. นางรัชกร เรือนดี

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต คณิตศาสตร์
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และศึกษาภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถทำนายผลความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้อมูลกับ ครูผู้สอนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 5 ด้าน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 5 ด้าน

3. ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้เสร็จสิ้นก่อน วันที่ 19 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 จักเป็นพระคุณยิ่ง หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถติดต่อผู้วิจัยที่หมายเลขโทรศัพท์ 092-2975424 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้



กรุณาสแกนเพื่อตอบแบบสอบถาม

รัชดา ไชยมี

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ท่านยินยอมในการให้ข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้หรือไม่ ยินยอม ไม่ยินยอม

*****หากท่านยินยอมให้ท่านกรอกข้อมูลต่อไปนี้ตามความเป็นจริง*****

1. วุฒิการศึกษา

- () ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก

2. ประสบการณ์การทำงาน

- () น้อยกว่า 5 ปี
() 5 – 10 ปี
() มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง/วิทยฐานะ

- () ครูผู้ช่วยปฏิบัติหน้าที่ 6 เดือนขึ้นไป
() ครู อันดับ คศ.1
() ครู อันดับ คศ.2
() ครู อันดับ คศ.3
() ครู อันดับ คศ.4

4. อำเภอ

- () อำเภอป่า
() อำเภอเชียงกลาง
() อำเภอทุ่งช้าง
() อำเภอท่าวังผา
() อำเภอสองแคว
() อำเภอบ่อเกลือ
() อำเภอเฉลิมพระเกียรติ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรบ่อยครั้งเพียงใด	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับการบริหาร 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ท่านมีการ
พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ						
1	ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้อกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ					
2	ท่านมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของท่านให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ					
3	ท่านแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร (เช่น หนังสือ, การสัมมนา, ผู้เชี่ยวชาญ) อยู่เสมอ					
4	ท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ การทำงานที่ประสบความสำเร็จกับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ					
5	ท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ (เช่น ฐานข้อมูลความรู้, อินทราเน็ต) อยู่เสมอ					
6	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่เสมอ					
7	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน						
8	ในองค์กรของท่าน มีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ					
9	ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี					
10	ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน					
11	ท่านมีโอกาสดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลกับสมาชิกท่านอื่น ๆ อยู่เสมอ					
12	ท่านรู้สึกว่องค์กรของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง						
13	ท่านและเพื่อนร่วมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน					
14	ท่านมีการประสานงานติดต่อ สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
15	ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นสมาชิกสำคัญขององค์กรเสมอ					
16	ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
17	ท่านมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร					
18	ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กรมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกัน					
ด้านแรงบันดาลใจ						
19	ผู้นำของท่านสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้ท่านทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ					
20	ผู้นำของท่านส่งเสริมให้คิดนอกกรอบและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
21	ผู้นำของท่านสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม					
22	ผู้นำของท่านส่งเสริมให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม					
23	ผู้นำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย					
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล						
24	ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำแบบนาร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ความคิดเห็นอย่างอิสระ					
26	ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ทำทหายเพื่อกระตุ้นการ พัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา					
27	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา					
28	ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ ตรงกับความถนัดและความสนใจ					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาน เขต 2

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือไม่	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับการบริหาร 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานอยู่เสมอ					
2	องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ					
3	ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ					
4	องค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs อย่างสม่ำเสมอ					
5	ท่านคิดว่า การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ (ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า)					
6	ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
7	องค์กรของท่านมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล						
8	ท่านรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
10	ท่านใช้แอปพลิเคชันแชทหรือโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ					
11	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร					
12	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะการสื่อสารจากองค์กร					
13	ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน					
ด้านการบริการที่ดี						
14	องค์กรของท่านมีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
15	องค์กรของท่านมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี					
16	องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
17	บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ					
18	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความปลอดภัย และ ความรวดเร็วในการให้บริการ					
ด้านนวัตกรรม						
19	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
20	องค์กรของท่านมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
21	องค์กรของท่านมีนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม					

ข้อ	ระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ					
23	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
24	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ					
25	องค์กรของท่านมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่สังคมได้รับจากนวัตกรรมขององค์กรอยู่เสมอ					
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
26	องค์กรของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
27	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
28	ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านอยู่เสมอ					
29	องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจน					
30	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

คำชี้แจง

การพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาที่ต้องการวัดกับเนื้อหาที่ปรากฏในเครื่องมือ โดยกำหนดคะแนนไว้ ดังนี้

- + 1 หมายถึง เนื้อหาสอดคล้อง ถูกต้องและเหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง ข้อความ เนื้อหา ไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบนำร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 5 ด้าน

1. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ
2. ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านแรงบันดาลใจ
5. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมผู้นำ						
1. ท่านมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ท่านมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของท่านให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3. ท่านแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร (เช่น หนังสือ, การสัมมนา, ผู้เชี่ยวชาญ) อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ การทำงานที่ประสบความสำเร็จกับบุคลากรคนอื่น ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ท่านมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ (เช่น ฐานข้อมูลความรู้, อินทราเน็ต) อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างเครือข่ายทีมงาน						
1. ในองค์กรของท่าน มีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อหารือเกี่ยวกับงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3. ท่านรู้สึกว่สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลกับสมาชิกท่านอื่น ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ท่านรู้สึกว่องค์กรของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง						
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ท่านมีการประสานงานติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ท่านรู้สึกว่ตนเองเป็นสมาชิกสำคัญขององค์กรเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานได้สำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ท่านมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานในองค์กรมีความพอใจในงานที่ทำร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านแรงบันดาลใจ						
1. ผู้นำของท่านสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้ท่านทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้คิดนอกกรอบและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้นำของท่านสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทีม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้มองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและทีม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้นำของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล						
1. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ผู้นำของท่านมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4. ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้นำของท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 มี 5 ด้าน

1. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล
3. ด้านการบริการที่ดี
4. ด้านนวัตกรรม
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. องค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม KPIs อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ท่านคิดว่าการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ (ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า)	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7. องค์กรของท่านมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล						
1. ท่านรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ท่านใช้แอปพลิเคชันแชทหรือโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะการสื่อสารจากองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. ท่านคิดว่าการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการบริการที่ดี						
1. องค์กรของท่านมีความพยายามในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนบริการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความรวดเร็วในการให้บริการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านนวัตกรรม						
1. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. องค์กรของท่านมีนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7. องค์กรของท่านมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่สังคมได้รับจากนวัตกรรมขององค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
1. องค์กรของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของท่านอยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่ชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	58

ภาคผนวก จ รายชื่อสถานศึกษาในการเก็บข้อมูล

1. โรงเรียนสหราษฎร์บำรุง
2. โรงเรียนกุฎาวิทยาคม
3. โรงเรียนศรัทธาศิลาเพชรรังสรรค์
4. โรงเรียนไตรประชา
5. โรงเรียนบ้านปงสนุก
6. โรงเรียนชุมชนศิลาเพชร
7. โรงเรียนบ้านนางศ์
8. โรงเรียนสมาคมพยาบาลไทย
9. โรงเรียนบ้านสองแคว
10. โรงเรียนบ้านปางกอม
11. โรงเรียนบ้านผาสิงห์
12. โรงเรียนบ้านห้วยโก้น
13. โรงเรียนบ้านปางหก
14. โรงเรียนไตรมิตรวิทยา
15. โรงเรียนหม่อมเจ้าเจริญใจจิตรพงศ์
16. โรงเรียนบ้านสบปิ่น
17. โรงเรียนราชปิโยรสายุพราขานุสรณ์
18. โรงเรียนแสนทองวิทยา
19. โรงเรียนเมืองยมวิทยาคาร
20. โรงเรียนบ้านสันเจริญ
21. โรงเรียนบ้านดอยดี
22. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 98 (บ้านงอบ)
23. โรงเรียนบ้านทุ่งช้าง
24. โรงเรียนบ้านเพื่อยลู่
25. โรงเรียนบ้านปางแก
26. โรงเรียนบ้านขุนน้ำน่าน
27. โรงเรียนบ้านบ่อหลวง
28. โรงเรียนบ้านท่าทางหลวง
29. โรงเรียนบ้านสบมาง
30. โรงเรียนบ่อเกลือ
31. โรงเรียนพระพุทธบาท
32. โรงเรียนบ้านสบกอน
33. โรงเรียนบ้านส้อเด่นพัฒนา
34. โรงเรียนบ้านผาน้ำน้อย
35. โรงเรียนไตรราษฎร์สามัคคี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	รัชดา ไชยมี
วัน เดือน ปี เกิด	6 มกราคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 ค.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	109 หมู่ 5 ตำบลแช่ช้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
ผลงานตีพิมพ์	รัชดา ไชยมี และสุนทร คล้ายอ่ำ. (2568). ภาวะผู้นำแบบนาร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนานัน เขต 2. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, 7(3).
รางวัลที่ได้รับ	-

