



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2557

**The Competency Development Model on Change Leadership Towards
World –Class Standard Excellence in Managing Basic Education School
Under The Office of Basic Education Commission**



Surasak Supametiworakul

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Management
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

2014



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม
มาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

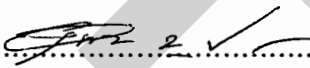
เสนอโดย สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล


หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

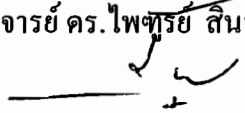
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินตารัตน์

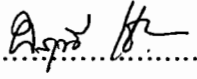
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

 ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

 กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินตารัตน์)

 กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร)


 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

 กรรมการ
(อาจารย์ ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์)

เลขทะเบียน.....	0231795
วันลงทะเบียน.....	- 5 พ.ย. 2557
เลขเรียกหนังสือ.....	371.2011
	๒๕๕๗

[2557]

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

 คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินตารัตน์)

วันที่ ...๑... เดือน ...ธันวาคม... พ.ศ. ...2556....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชื่อผู้เขียน	สุรศักดิ์ สุขเมธีวรกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. สรชัย พิศาลบุตร
หลักสูตร	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ 4) เพื่อสร้างรูปแบบ และวิธีการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในต่างจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 325 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ

ค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 16 องค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 79.938 โดยองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายความผันแปรทั้งหมดได้มากกว่าปัจจัยอื่นๆ (ร้อยละ 21.168 และร้อยละ 15.000 ตามลำดับ)

4. ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) เนื้อหาสมรรถนะ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา และ 4) การประเมินผลการพัฒนา

Thesis Title	The Competency Development Model on Change Leadership towards World – Class Standard Excellence in Managing Basic Education Schools under the Office of Basic Education Commission
Author	Surasak Supametiworakul
Thesis Advisor	Prof. Dr. Pitoon Sinlarat
Co- Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Sorachi Bhisalbuta
Department	Doctor of Philosophy Program in Education Management
Academic Year	2013

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission; 2) compare the differences of the competency on change leadership towards world-class standard excellence of basic education school administrators by sex, age, marital status, education and salary; 3) study the components of the competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission; and 4) create the model and methods to develop the competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission.

This study took the form of a mixed method research design. The sampling consisted of 325 world-class standard excellence schools that were located in up country and were selected by a simple random sampling technique. The research instruments were questionnaires and semi-structured interview. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation and principal component factor analysis.

The research findings were as follows:

1. The overall competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission was rather high. When considering the performance and feasible action, it was found that both of them were at the rather high level.

2. The basic education school administrators who were different in sex, age, marital status, education and salary were not different in their competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission.

3. In terms of the components of the competency on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission, there were 16 factors that could explain the variance of cumulative at 79.938%; the total variance could be well explained by the first and second factors (21.168% and 15.000% respectively).

4. The model comprising of five important competencies on change leadership towards world-class standard excellence in managing basic education schools under the Office of Basic Education Commission were derived, that is, world-class standard learning organization, communication, information management, staff focus, and innovation development. Guidelines for the competency development were comprised of four areas: competency contents, objectives, development process, and performance evaluation.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (The Competency Development Model on Change Leadership Towards World – Class Standard Excellence in Basic Education Management Under The Office of Basic Education Commission) สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินทาร์ตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์คำแนะนำในการวิจัยอย่างดียิ่ง จึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จขึ้น นอกจากนั้นขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการอื่นๆรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ให้ความเอื้อเฟื้อร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ใดๆที่อาจมีจากคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา ตลอดจนครูบาอาจารย์และผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

สุรศักดิ์ สุภเมธีวรกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 การบริหารจัดการ.....	14
2.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	42
2.3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร.....	49
2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	59
2.5 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล.....	65
2.6 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	129
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	135
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	144
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	144

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.2 กิจกรรมการวิจัย.....	145
3.3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	146
3.4 การสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	151
3.5 การสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนา.....	152
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	155
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	155
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
4.1 บทนำ.....	159
4.2 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	210
4.3 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	159
4.4 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง.....	200
4.5 ผลการศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	203
4.6 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	208
4.7 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2.....	210
4.8 สรุปประเด็นสำคัญรายด้าน.....	213
4.9 ผลการกำหนดร่างรูปแบบและวิธีการพัฒนา.....	218
4.10 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	229
4.11 วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	230
5. สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	241
5.1 สรุป.....	241
5.2 อภิปรายผล.....	244
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	250

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดเรียงตามลำดับ	56
2.2 ลำดับที่สมรรถนะที่ถูกนำมาใช้ในเรื่องต่างๆเรียงตามลำดับ	56
3.1 สรุประบวนการวิจัย.....	155
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	159
4.2 สภาพการปฏิบัติตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ.....	160
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในภาพรวมและรายด้าน.....	170
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการนำองค์กร.....	172
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	175
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน.....	179
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานด้านการจัดการความรู้.....	183

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	187
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการจัดกระบวนการ.....	190
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา.....	194
4.11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ.....	198
4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ.....	198
4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ.....	200
4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	201

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายได้ เฉลี่ยต่อเดือน.....	202
4.16 ค่าสถิติค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อน และหลังการสกัดปัจจัยโดยวิธีPrincipal Component Analysis ในการสกัดปัจจัย.....	204
4.17 ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการหมุนแกน อ โอโรนอนอลแบบวาริเมกซ์ (Varimax Orthogonal) จากสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (เฉพาะองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2).....	206
4.18 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการนำองค์การ.....	211
4.19 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	212
4.20 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน.....	213
4.21 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการจัดการความรู้.....	214
4.22 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	215
4.23 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการจัดการกระบวนการ.....	216
4.24 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา.....	217
4.25 กิจกรรมการพัฒนา และระยะเวลาของการพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการฝึกอบรม.....	224

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26 ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบประเด็นสำคัญของสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล กับสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	227
4.27 วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการฝึกอบรม.....	231
4.28 ความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	238

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษานิตินุคคณชั้นพื้นฐาน.....	47
2.2 รูปแบบปรีมิตการสร้างความคุณภาพทั้งองค์การของคานจิ.....	79
2.3 รูปแบบความเป็นเลิศของธุรกิจของคานจิ.....	80
2.4 รายการคะแนนทางธุรกิจ.....	81
2.5 ระบบการจัดความเป็นเลิศทางธุรกิจของคานจิ.....	83
2.6 เกณฑ์เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	85
2.7 โมเดลพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเป็นระบบ.....	123
2.8 โมเดลกระบวนการฝึกอบรม.....	124
2.9 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์.....	134
4.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	219
4.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	229

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การพัฒนาประเทศยังขาดดุลยภาพเพราะเป็นไปในลักษณะแยกส่วน ไม่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา สิ่งแวดล้อม สุขภาพ ชีวิตจิตใจ คุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน ความไม่สมดุลดังกล่าวจึงก่อให้เกิดความไม่มั่นคง ยั่งยืน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นรากเหง้าที่ค้ำจุนชาติ ค้ำจุนสังคมไทย ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ดีเท่าที่ควร ยิ่งนานวัน ก็ยิ่งจะเป็นอันตรายต่อการดำรงอยู่ของสังคมไทยมากขึ้น ๆ ประกอบกับกระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทุกประเทศรวมถึงประเทศไทยย่อมได้รับผลกระทบ ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนระหว่างประเทศกำลังเลือนรางลงไป การเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน องค์ความรู้ สินค้า และบริการต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, 2551, น. 3-4) โลกได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีราคาถูกลงและกระจายไปสู่ประชากรทุกกลุ่มทั่วโลก โลกได้พัฒนาเข้าสู่ยุคของสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ EICT (Electronic, Internet, Computer, and Technology) ได้เข้าไปมีอิทธิพล มีความจำเป็นปัจจัย พื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวันของคน โลกได้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย (Network) เพื่อติดต่อข้อมูลข่าวสาร กระจายไปทุกหนทุกแห่งทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2546, น. 1) ที่ว่า โลกยุคปัจจุบันได้พัฒนาเข้าสู่ยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทยซึ่งอยู่ในเวทีโลก จำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในทุกๆ ด้านบนเวทีโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาคนในองค์กร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีปัญญา มีความรู้ และมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (วิเชียร ชิวพิมายม, 2550, น. 5)

จากข้อค้นพบในการศึกษาวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนในสังคมไทย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงเกิดการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสมชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทักษะกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนในแต่ละระดับ นอกจากนั้นได้กำหนดโครงสร้างเวลาเรียนขั้นต่ำของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละชั้นปีไว้ในหลักสูตรแกนกลาง และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเพิ่มเติมเวลาเรียนได้ตามความพร้อมและจุดเน้น อีกทั้งได้ปรับกระบวนการวัดและประเมินผลผู้เรียน เกณฑ์การจบการศึกษาแต่ละระดับ และเอกสารแสดงหลักฐานทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ มีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ และได้มีการกำหนดโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็น พลโลก โดยในระยะแรกดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา 119 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 500 โรงเรียน มุ่งหวังที่จะให้โรงเรียนได้พัฒนาต่อยอดคุณลักษณะของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาผู้เรียนมุ่งให้มีพื้นฐานจิตใจที่ดีงาม มีจิตสาธารณะ มีสมรรถนะ ทักษะและความรู้ พื้นฐานที่จำเป็นในการดำรงชีวิต การพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติโดยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากล ยังยึดหลักการและแนวคิดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาทุกประการคือ ให้ผู้เรียนได้เรียนกลุ่มสาระพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระ เรียนสาระเพิ่มเติมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังเช่นที่ได้ถือปฏิบัติอยู่ โรงเรียนจึงควรใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงสภาพความพร้อม จุดเน้น ของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน สาระที่เป็นสากล จึงสามารถจัดได้ทั้งเป็นหน่วย การเรียนรู้ในรายวิชาพื้นฐานทั้ง 8 สาระ เช่น ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge : TOK) ความเรียงขั้นสูง (Extended- Essay) โลกศึกษา (Global Education) สำหรับกิจกรรมสร้างสรรค์ (CAS : Creativity, Action, Service) สามารถนำไปในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ในส่วนของ ชุมนุม ชมรม หรือ กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ได้เรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ 2 อีกหนึ่งภาษาสำหรับมัธยมศึกษาตอนปลาย ตลอดจนการ

ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยให้ผู้เรียน สร้างสรรค์ผลงานนำเสนอ ผลงานทั้งเป็นเอกสารและปากเปล่า(Oral Presentation) ซึ่งหมายถึงการให้ผู้เรียนเจ้าของผลงานนำเสนอผลงานเอกสารเขียน โดยไม่อนุญาตให้นำเสนอโดยการอ่าน ไม่ใช่การสอบสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนที่มีศักยภาพเป็นพลโลก ตามตามเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554, น. 7-8)

สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรทางสังคมที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย รวมทั้งกฎระเบียบของการปฏิรูป การศึกษา ในการบริหารจัดการสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสร้างสรรค์ เพื่อสามารถตอบสนองทางเลือกของผู้รับบริการทางการศึกษาที่มีความเป็นตัวของตนเองมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษา ในรูปองค์กรแบบใหม่ภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะดังนี้ คือ จะมีขนาดเล็กลงใช้ กำลังบุคลากรน้อย บุคลากรมีความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพ บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ฐานความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันบังเกิดผลสำเร็จ ใช้การเรียนรู้เป็นฐาน มีการส่งเสริมให้ บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำศักยภาพในตนเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, น. 1) และในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มี คุณภาพนั้น ล้วนอยู่ภายใต้กรอบของการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหาร จัดการสถานศึกษา (Fullan, 2006) สอดคล้องกับนักบริหารที่มีประสบการณ์สูงทั้งหลายที่ยังมีความ เชื่อว่า ในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ จะเป็นองค์กรที่ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change and Transition) โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) การ เปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) (Beer, 2008, น. 16-17) ผู้นำในองค์กรจะมีความเป็น วิชาชีพ ทำงานในบรรยากาศที่ร่วมกันเป็นทีมงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์และเจตคติ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ ยอมรับกันว่า การใช้สมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการมุ่งมั่น คุณภาพ นับวันจะเพิ่มพูนความสำคัญยิ่งขึ้น เพราะเป็นทิศทางของการพิจารณาดำเนินการที่ต้องสื่อสาร ให้ชัดเจนว่า จะนำองค์กรมุ่งหน้าไปทิศทางใด เพื่อว่าบุคลากรจะสามารถดำเนินงานในทิศทางนั้น ตามวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรได้ นับเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะวางแผน ปรับโครงสร้าง นำการเปลี่ยนแปลง และกำกับติดตามการ

ดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด ให้มีความได้เปรียบที่มั่นคงต่อการแข่งขันในกระแสของโลกาภิวัตน์ต่อไป (พิมพ์พันธ์ เฉชะคุปต์, 2548, น. 272)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ต้องรู้จักใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพ จะมีผลผลิตและบริการที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น (Sallis & Jones, 2002, pp. 72-73) และในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์กรประเภทบริการทางการศึกษาในการสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 1) มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด (Wilson, 2002, p. 1) และยังช่วยในการเตรียมตัวและพัฒนาผู้เรียนไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้อย่างดีอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติภารกิจที่สำคัญในการฝึกทักษะ กระบวนการคิดให้แก่ผู้ตาม และให้รู้จักการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและรู้จักประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, น. 10 ; ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2547, น. 28) ต้องสร้างเครือข่าย และแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในโลกปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวง ศึกษาธิการ ที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพเป็นตัวนำ เพื่อให้เกิดสังคมนวัตกรรมในสถานศึกษา และมีความสามารถจูงใจบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ (ชินภัทร ภูมิรัตน, 2554)

นอกจากนั้นในปีพุทธศักราช 2552 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นสถาบันแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเร่งรัดกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้คนไทยได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จึงได้เสนอรูปแบบการปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานสามประการ คือ ประการแรก เรื่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมหลักสูตรและเนื้อหา พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงผู้คนเก่ง คนดี และมีใจรักมาเป็นครูได้อย่างยั่งยืนภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประการที่สอง เรื่อง การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย

มีโอกาเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ประการที่ 3 เรื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารและจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกกระบวนการศึกษาด้วย ภายใต้เป้าหมายยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมาย คือ 1) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 1 คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพ และได้มาตรฐานระดับสากล 2) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 2 คนไทยใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 3 คนไทยใฝ่ดี มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ และมีวัฒนธรรมประชาธิปไตย และ 4) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 4 คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันจะพบว่า เป็นเรื่องของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนส่งเสริมให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดคุณภาพ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพเป็นตัวนำไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ยังพบว่ามีปัญหาเรื่อยมา ซึ่งจากรายงานสรุปผลการติดตาม และประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) พบว่า ด้านหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดประสิทธิภาพในการใช้ระบบการนิเทศการศึกษาภายในส่งผลให้ครูผู้สอนส่วนใหญ่ซื้อแผนการเรียนรู้อสำเร็จรูปไปเพื่อการตรวจสอบตามระบบเท่านั้น แต่การนำไปใช้สอนจริงๆ มีน้อย แสดงให้เห็นถึงการไม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นไปตามยุคสมัยของการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ในสถานศึกษานานาชาติและสถานศึกษานานาชาติ ครูมีภาระต้องรับผิดชอบนักเรียนจำนวนมากจึงไม่สามารถจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปได้ ครูไม่เข้าใจวิธีการจัดการเรียนการสอน ไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการสอนรูปแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการจัดสรร โอกาสเข้าศึกษาต่อแม้จะกำหนดนโยบายให้สถานศึกษารับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลาย แต่ยังมีปัญหาค่านิยมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ในการเลือกสถานศึกษา บางแห่งที่ได้รับความนิยมสูง และจากการประเมินของ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (2552, น. 11) รอบสองพบว่า สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพภายในและยังไม่ได้บูรณาการเรื่องการประกันคุณภาพภายในเข้ามาในการปฏิบัติงานปกติ และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกในด้านผู้เรียน ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มาตรฐานที่ ๕ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานที่ ๖ ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในด้านครู ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่ ๘ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในส่วนของมาตรฐานด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องพัฒนาในเรื่องงานวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการประเมินจะสะท้อนได้ในมาตรฐานที่ ๑๒ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากปัญหาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ดังกล่าว แสดงถึงการบริหารและการจัดการศึกษาที่ยังด้อยประสิทธิภาพ ที่เป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่ได้นำเอาองค์ประกอบต่างๆ มาบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการ ได้อย่างเหมาะสม การใช้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา วิธีการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทำให้คุณภาพมาตรฐานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นการเน้นย้ำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในสถานศึกษา สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญของสถานศึกษา สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mushinsky, 1997, น. 373) ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (Beer, 2008, pp. 19-27) ให้ไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ซึ่งในความเป็นมาตรฐานสากลของสถานศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล โดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มอบนโยบายแก่โรงเรียนในโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมกันทั่วประเทศ ผ่านการประชุมทางไกล (Tele Conference) พร้อมกับสำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย และคณะทำงานได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเบื้องต้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2544, น. 15) ที่กล่าวถึงสถานศึกษาที่จะสามารถก้าวไปสู่ยุค

แห่งความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ได้นั้น ต้องมีบริบทการบริหารจัดการตามขั้นตอนของ TQA ที่มีความเป็นมาตรฐานสากล ใน 7 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (Beer, 2008, pp. 19-27) ซึ่งจัดเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลได้ยาก เพราะเนื่องจากปัจจุบันยังมีสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบางสถานศึกษาที่ยังไม่ผ่านการประเมินภายนอกของ สมศ.

ดังนั้น การจะบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงถือเป็นเรื่องที่ยากจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมดในบริบทของการจัดการศึกษาในประเทศ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเองจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาของตนเองสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ได้ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นอย่างไร และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไร
2. มีความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือไม่ และอย่างไร
3. ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะ เป็นอย่างไร
4. รูปแบบ และวิธีการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 สมมติฐานการวิจัย

ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ต่อไป
2. ได้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ที่สามารถนำไปใช้ในการทำมาตรฐานเปรียบเทียบสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ได้ต่อไป
3. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทำการกำหนดแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ตลอดจนทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ได้อย่างแท้จริง

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 381 โรงเรียน

1.6.2 แหล่งข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการวิจัยเชิงสำรวจเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษา และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความตระหนัก และเจตคติในทางบวกต่อความเป็นผู้นำองค์กรที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้ในอนาคต

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ชุดของการวิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความตระหนัก และเจตคติในทางบวกต่อความเป็นผู้นำองค์กรที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้ในอนาคต ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) กำหนดเนื้อหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญ 3) กำหนดกระบวนการพัฒนา 4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา

ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้ก้าวสู่การเป็นที่ยอมรับในระดับสากลของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549); Beer (2008, pp. 19-27); Baldrige National Quality Program (2010) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ใน 7 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์กร หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาและทีมบริหารที่ได้ชี้นำและทำให้สถานศึกษามีการดำเนินงาน

เพื่อให้เกิดผลดำเนินการที่ดี และมีความความยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบย่อย คือ 1) การนำองค์การของผู้นำระดับสูงโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และการสร้างคุณค่าที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การสื่อสารและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา 2) ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพิจารณาจากการปกครองสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พฤติกรรมเชิงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมายและการวางเงื่อนไขในการสนับสนุนชุมชน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการวิธีการที่สถานศึกษากำหนดการจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ และในการดำเนินการหากเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจะมีวิธีการอย่างไร ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์โดยพิจารณาจาก กระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากการพัฒนาแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติและการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการวิธีการที่สถานศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษา โดยการสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความไม่ย่อท้อ รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความไม่ย่อท้อ โดยมีองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน โดยพิจารณาจากการดำเนินการด้านความรู้เรื่องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสนองตอบต่อความต้องการต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน 2) สัมพันธภาพและความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากความ สัมพันธภาพของสถานศึกษากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถานศึกษา

4. การจัดการความรู้ หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่สถานศึกษากำหนดการเลือก การรวบรวม การวิเคราะห์จัดการ และการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์เชิงความรู้ โดยมีองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ 1) การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และวิธีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา และการสื่อสารผลการวิเคราะห์

ที่ได้ไปสถานศึกษา 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ โดยพิจารณาจากวิธีการได้มาซึ่งข้อมูล และสารสนเทศการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา และการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการที่สถานศึกษากำหนดการจัดระบบงาน การเรียนรู้ของครูผู้สอนและบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจภายในสถานศึกษา การเอื้ออำนวยให้ครูผู้สอนและบุคลากรพัฒนาตนเอง และสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งไปทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติงาน โดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงสถานศึกษาดำเนินการอย่างไรในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากรอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) การจัดระบบงานโดยพิจารณาจากการจัดองค์การให้มีโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ การจัดระบบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ 2) การเรียนรู้ของครูผู้สอน บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ โดยพิจารณาจากการฝึกอบรมและพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ 3) ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากร โดยพิจารณาจากการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานของสถานศึกษาและการส่งเสริมและสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจต่อครูผู้สอนและบุคลากร

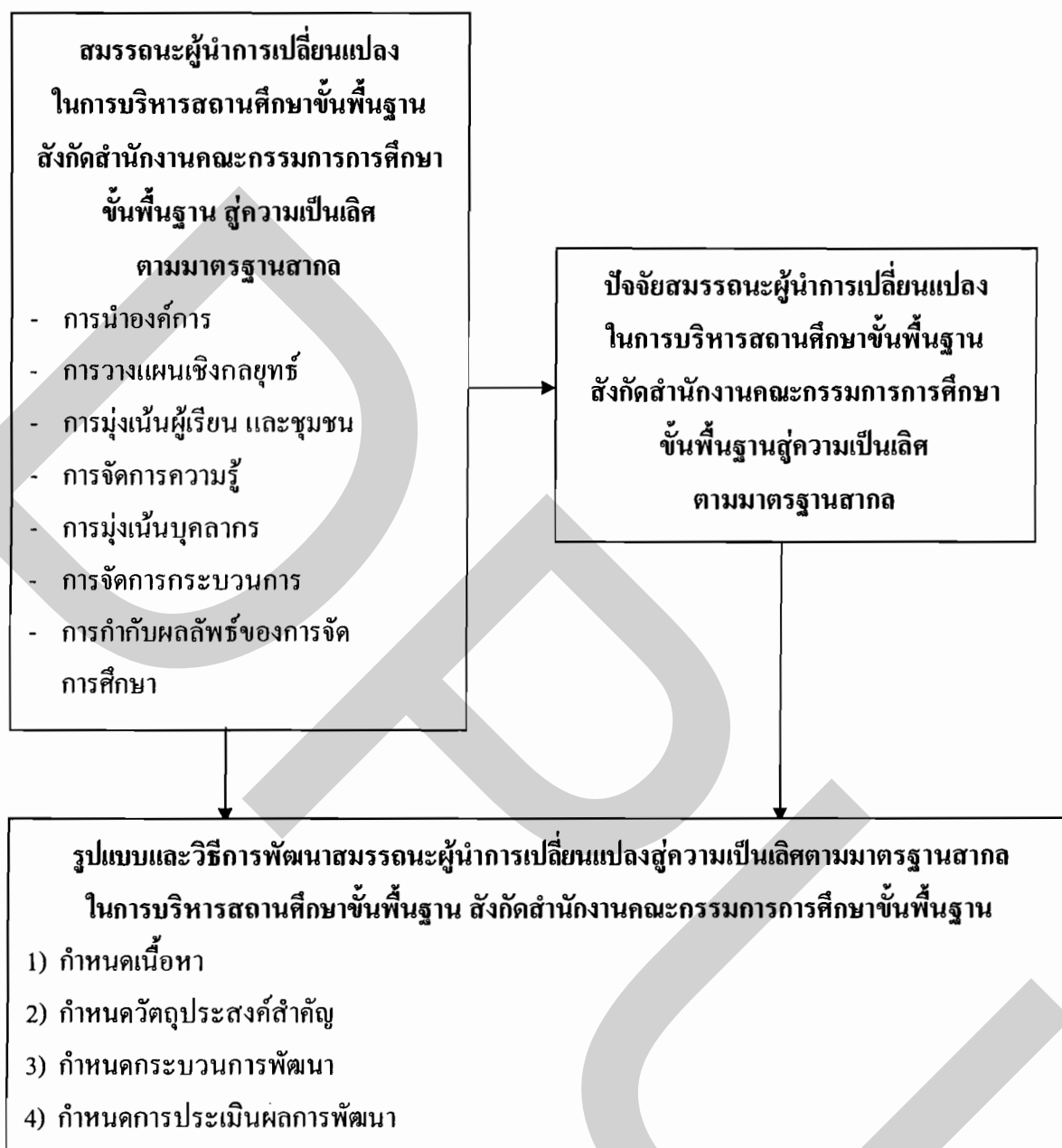
6. การจัดการกระบวนการ หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการประเด็นต่างๆ ที่สำคัญในการจัดการกระบวนการของสถานศึกษา ทั้งกระบวนการเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ รวมถึงกระบวนการสนับสนุนในการดำเนินการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ 1) กระบวนการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้โดยพิจารณาจากกระบวนการหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) กระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาจากกระบวนการหลักที่สนับสนุนกระบวนการที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญของสถานศึกษาโดยมีการประเมินผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานของกระบวนการสนับสนุน

7. การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการเพื่อควบคุมผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ในการจัดการศึกษา และการปรับปรุงการดำเนินงาน การใช้การวัด ตัวชี้วัดและประเมินผลของการเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่แสดงระดับ แนวโน้ม ผลผลิตและ

ประสิทธิผลในรอบเวลาของการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบย่อย 6 ด้าน คือ 1) การกำกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การกำกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน 3) การกำกับผลลัพธ์งบประมาณ การเงิน 4) การกำกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นครูผู้สอนและบุคลากร 5) การกำกับผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร 6) การกำกับผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) Beer (2008, pp. 19-27) Baldrige National Quality Program (2010) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (อ้างถึงในสำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554, น. 7) ใน 7 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา นอกจากนี้ในประเด็นของวิธีการพัฒนา ผู้วิจัยใช้กระบวนการการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถและความชำนาญงานได้ดียิ่งขึ้น (น้อย สิริโชติ, 2524, น. 6; Flippo, 1966, p. 243; Jucius. 1971, p. 125) โดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสาธิต การสอนงาน หรือที่เรียกว่าภาคทฤษฎี และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย กรณีศึกษา หรือที่เรียกว่าภาคปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) กำหนดเนื้อหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญ 3) กำหนดกระบวนการพัฒนา 4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ตามลำดับดังนี้

- 2.1 การบริหารจัดการ
- 2.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร
- 2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
- 2.6 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารจัดการ

การพัฒนาแนวคิดในการบริหารตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน ได้สร้างมุมมองที่แตกต่างกันของแนวความคิดทางการบริหาร โดยแต่ละมุมมองจะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่แตกต่างกันของลักษณะการบริหาร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 มุมมอง ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2540, น. 39-41)

1. มุมมองสมัยเดิม มุมมองนี้จะเกิดขึ้นจากความพยายามครั้งแรกเพื่อการพัฒนาแนวความคิดทางการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่

1.1 ด้านการวิเคราะห์การบริหารระดับล่าง จะประกอบไปด้วยผลงานของผู้บุกเบิกคนสำคัญ คือ เทย์เลอร์ แฟรงค์และลิลเลียน กิลเบิร์ตและเฮนรี แอลแกนท์ โดยบุคคลเหล่านี้ จะศึกษางานของคนงาน ณ ระดับล่างขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งต่อมาเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเป็นการบริหารแบบวิทยาศาสตร์

1.2 ด้านการวิเคราะห์การบริหารอย่างกว้าง โดยมุ่งศึกษาหน้าที่การบริหารโดยส่วนรวม ผู้บุกเบิกคนสำคัญ ได้แก่ เฮนรี ฟาโย ลูเธอร์ กูลิค และ ลินเดิล เออร์วิค เป็นต้น แนวความคิดเหล่านี้ถูกเรียกว่าทฤษฎีการบริหารที่ประกอบขึ้นด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม

1.3 ด้านองค์การแบบราชการ เสนอโดย แม็กซ์ เวเบอร์ นักสังคมศาสตร์ชาวเยอรมัน ซึ่งมองว่า องค์การควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุผล และไม่เป็นส่วนตัว โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การ ได้แก่

- เทคนิค
- 1.3.1 การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน
 - 1.3.2 การระบุนุสหายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
 - 1.3.3 บุคคลจะถูกคัดเลือก และเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของคุณสมบัติทางเทคนิค
 - 1.3.4 การบริหารจะถูกแยกออกจากความเป็นเจ้าขององค์การ
 - 1.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะอยู่บนพื้นฐานของความไม่เป็นส่วนตัว
 - 1.3.6 การกำหนดกฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นทางการ

2. มุมมองเชิงพฤติกรรม โดยทั่วไปมุมมองเชิงพฤติกรรมนี้ จะถูกอธิบายด้วยการเริ่มต้นของลำดับของการวิจัยที่เกิดขึ้นระหว่าง พ.ศ. 2467-2475 การวิจัยเหล่านี้จะศึกษาทัศนคติของคณงาน ณ โรงงานฮอธอร์น (ชิคาโก) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก ที่รู้จักกันทั่วไปว่า การศึกษาฮอธอร์น ซึ่งแนวคิดเริ่มแรกถูกเรียกกันโดยทั่วไปว่า มนุษยสัมพันธ์ โดยผู้บุกเบิกคนสำคัญ ได้แก่ เฮลตัน เมโย มุมมองนี้จะมองการบริหารว่าได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และยอมรับความสำคัญของลักษณะที่ไม่เป็นทางการภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสารและกลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการ หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การจูงใจ และนำผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการใช้จิตวิทยา และสังคมวิทยาเป็นพื้นฐานในการบริหาร

3. มุมมองเชิงปริมาณ มุมมองนี้จะถูกเรียกว่าการบริหารศาสตร์ หรือการวิจัยการดำเนินงาน ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยจะมองการบริหารว่าเป็นระบบของกระบวนการ พื้นฐานของมุมมองนี้คือ ความเชื่อว่าการตัดสินใจจะเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลภายใต้แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์ เช่น แบบจำลองสินค้าคงเหลือ และแบบจำลองการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

4. มุมมองเชิงระบบ มุมมองนี้จะอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป นักทฤษฎีระบบจะเสนอแนะการคิดเชิงสังเคราะห์ เพราะว่าการบริหารไม่ได้อยู่ภายใต้ความว่างเปล่า ผู้บริหารจะกระทบ และถูกกระทบด้วยตัวแปรทางองค์การ และสภาพแวดล้อมหลายอย่าง ผู้บริหารจะต้องยอมรับความสำคัญของการมองภาพ โดยส่วนรวมมากขึ้นที่อยู่บนพื้นฐานของระบบเปิด เพราะองค์การคือระบบเปิดที่กระทบ และถูกกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ

5. มุมมองเชิงสถานการณ์ มุมมองนี้จะเสนอการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการบริหารว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยจะพยายามสร้างมุมมองขององค์กร และการบริหารบนพื้นฐานของการผสมผสานมุมมองต่างๆ ส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัว และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

6. มุมมองการบริหารแบบญี่ปุ่น และการสร้างความเป็นเลิศ

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, น. 3) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหารศาสตร์ คือ เป็นหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การบริหารเป็นศิลป์คือ การบริหารในลักษณะปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่ผู้บริหารแต่ละคนจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งนับเป็นการประยุกต์เอา ความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542, น. 39) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ ดังนี้ การบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะสั่ง ณะ ผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กรซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

เยาวพา เดชะคุปต์ (2542, น. 10) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ความหมายที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการและผลผลิต สำหรับทรัพยากรนั้นอาจครอบคลุมไปถึง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพหรือกำไร ทั้งนี้ผลผลิตจะเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหาร

สมาน อัสวภูมิ (2545, น. 52) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการของสถาบันต่างๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน และการเรียน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน แต่มิใช่ดำเนินการเอง ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่อยู่ในระบบของโรงเรียนต้องร่วมมือกันเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ กิจกรรมการบริหารต่างๆ จำต้องออกแบบให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนด้วย

Bartol and Martin (1991, p. 6) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ และการควบคุม

Stoner and Freeman (1992, p. 3) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึงกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การและการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Kast and Rosenzweig (1995, p. 17) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึงการร่วมมือและ ประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางวัตถุ อื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

Shermerthorn (1996, p. 4) ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะของ การทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำ ส่วนอีกความหมายถึง หมายถึง กระบวนการ วางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การและ ใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

Dale (1996, p. 420) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการจัดการ และการใช้ ทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Koontz (1998, p. 29) กล่าวว่า การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป แต่เพียงอย่างเดียวในภาวะปัจจุบันซึ่งวิทยาการก้าวหน้า การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้า มาช่วย มิใช่ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้ เหมาะสมกับ งานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ ได้แก่

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้ การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประ โยชน์ สูงสุด ได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา
2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่ คาดหวังไว้ เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผล แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้ หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการ
3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และ ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. คุณค่าด้านความเป็นธรรม การจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของ ผู้จัดการ โดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์ และทฤษฎีต่างๆ เป็นหลัก ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น โดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงาน ที่ปฏิบัติด้วย
5. คุณค่าในเกียรติยศ ชื่อเสียง ผู้จัดการที่ดี มีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและ ในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเอง ปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกพ้องดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความ

เข้าใจลึกซึ้ง มองเห็นช่องทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากความหมายของการบริหารจัดการสรุปได้ว่า การจัดการจำเป็นต้องมีทรัพยากร อันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการ มีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่ คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ วัสดุ สิ่งของ (Materials) อุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ และการจัดการ (Management)

2.1.2 ความสำคัญของการจัดการ

โดยนัยแห่งความสำคัญขององค์กรที่มีต่อสังคม การศึกษาเรื่อง การจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม อย่างแท้จริงแล้วพบว่าบทบาทและความสำคัญของการจัดการนั้นมีความสัมพันธ์กับการดำรงชีพของมนุษย์ที่เดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวก และเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณี และวัฒนธรรม เป็นเครื่องกำกับความประพฤติ เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตมีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้าง และวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการจัดการได้ดังนี้

พันทิพา มาลา (2546, น. 16-17) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการ มีดังนี้

1. การจัดการนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่างๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขึ้น
3. การจัดการเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม วิทยาการด้านต่างๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การจัดการเป็นวิธีการสำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การจัดการจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
6. การจัดการมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการจัดการ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมือง

7. การจัดการต้องใช้การตัดสินใจสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร รวมทั้ง ความเจริญเติบโตของการจัดการ

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กร ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การจัดการเสมอ ดังนั้นการจัดการจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การจัดการกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกัน โดยเด็ดขาดได้ ฉะนั้น การศึกษาวิชาการจัดการจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

Fayol (1949, p. 43) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ ได้อธิบายว่า หน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วยลำดับขั้น

ทางการจัดการ 5 ประการ คือ POCCE มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ ในอนาคตและวางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

3. การสั่งการ (Commanding) การสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่มอบหมายงาน ให้ทำตามภารกิจของหน่วยงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร และประสานพนักงานให้ทำงาน โดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

5. การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

หลักการจัดการ (Management principles) ของฟาโยล์ ได้เสนอหลักการทั่วไป ซึ่งผู้บริหารควรจะเอาใจใส่ไว้ 14 ข้อ (Fayol, 1949, pp. 41-42) ดังนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) หลักการแบ่งงานนี้ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกของการทำงานเฉพาะด้าน หรือลดขอบข่ายของงานให้แคบลงผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเชี่ยวชาญหรือคุ้นเคยกับงานในความรับผิดชอบสามารถทำงานให้เกิดผลดีและประหยัดเวลาได้

2. การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การมอบงาน หรือ หน้าที่ หรือความรับผิดชอบให้บุคคลใดดำเนินการ บุคคลนั้นจะต้องได้รับอำนาจเพียงพอ เพื่อให้การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และอำนาจที่มอบไปให้ต้องมีความสมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การมีระเบียบวินัย (Discipline) การปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์เป็นกติกาให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ หากสมาชิกขององค์กรคนใดคนหนึ่งทำงานด้วยความขยันขันแข็งเป็นผลดีก็มีการให้รางวัลเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระเบียบในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกคนใดละเลยหน้าที่หรือไม่ตั้งใจทำงานให้เกิดผลเสียก็มีระเบียบกฎเกณฑ์ลงโทษ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น หักเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือไล่ออกตามแต่กรณี

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้การสั่งงานถูกต้องแน่นอนไม่สับสนในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีหน่วยงานต่างๆ หลายหน่วยงานและหลายระดับ แต่ละระดับแต่ละหน่วยงานจะมีผู้บังคับบัญชาเฉพาะอยู่โดยตรงทำหน้าที่รับผิดชอบและสั่งการให้พนักงานในแผนกกระทำกรใด หัวหน้าฝ่ายจะสั่งแก่พนักงานมายังหัวหน้ากอง และหัวหน้ากองจะสั่งต่อมายังหัวหน้าแผนก และให้หัวหน้าแผนกออกคำสั่งแก่พนักงานคนนั้นหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากองถึงแม้จะเป็นผู้บริหารชั้นเหนือก็ไม่ควรเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรงกับพนักงานคนนั้นมิฉะนั้นจะเป็นการก้าวท้าวอำนาจหรือทำให้การทำงานในแผนกเสียดุลการบังคับบัญชาได้

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) ในแต่ละหน่วยหรือแม้แต่ในแต่ละองค์กรก็ตามควรมีแผนงาน หรือเป้าหมายที่แน่นอนเพียงอย่างเดียว และมุ่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยตรง หลักการนี้ได้นำมาใช้ในการจัดแผนงานต่างๆ ขององค์กร คือ จัดให้แผนงานที่มีจุดประสงค์เดียวกันหรือจำเป็นต้องร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติงานมาอยู่ร่วมกันในกองเดียวกัน หรือฝ่ายเดียวกันและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน เพื่อให้การอำนวยการสามารถทำได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่ขัดแย้งกัน

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลต้องถือเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to general interest) ในหลักการโดยปกติ ผลประโยชน์ หรือความต้องการหรือจุดประสงค์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กรอยู่แล้ว

ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์กรนั่นเอง องค์กรใดที่สามารถปรับความต้องการขององค์กรและของสมาชิกส่วนใหญ่ให้สอดคล้อง หรือใกล้เคียงกันได้มากเท่าใด หลักการข้อนี้ก็จะยิ่งประโยชน์ให้กับองค์กรนี้ ได้มาก ส่วนผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มใดที่

สอดคล้องหรือผิดแผกไปจากผลประโยชน์ส่วนรวมก็อาจจำเป็นต้องถูกละเลยหรือไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่

7. การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกองค์การ (Remuneration of personnel) เมื่อสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานต่างๆ ให้กับองค์การจำเป็นต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม และขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเป็นธรรม เพื่อให้ทั้งฝ่ายองค์การและสมาชิกเกิดความพอใจ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงานของสมาชิกแต่ละคนสวัสดิการต่างๆ การกำหนดผลงาน การจัดสภาพการทำงาน การให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ทำงานดีเด่นจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจ (Centralization) ในแต่่องค์การควรมี ศูนย์กลาง ซึ่งทำหน้าที่บริหาร และความจำเป็นต้องมีเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว

ทั้งนี้โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทั้งการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจเป้าหมาย และนโยบายขององค์การและสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสรุปไม่จำเป็นต้องรวมอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางเท่านั้น

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไปโดยเริ่มจากผู้บริหารชั้นสูงสุดถึงผู้บริหารชั้นต่ำสุด โดยไม่ขาดตอน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายขององค์การมีขั้นตอนเป็นระเบียบแบบแผน

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัตินั้นไม่จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นล่างจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปในทุกกรณี ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นอาจจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการหรือดำเนินการตามที่เห็นสมควร ซึ่งแม้ว่าจะมิได้อยู่ในอำนาจที่ได้รับมอบหมายก็ตาม หากเห็นว่าในสถานการณ์นั้นๆ จะเป็นการล่าช้าที่ต้องสั่งจากหน่วยเหนือ และการตัดสินใจนั้นจะมีผลดีมากกว่าการรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

10. ระเบียบและคำสั่ง (Order) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานถือได้ว่าระเบียบและคำสั่งเป็นกติกายกเว้นคนในองค์การร่วมกันยึดถือและปฏิบัติตาม

11. ความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องวางตัวอย่างถูกต้องในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค จะต้องให้ความเห็นใจ ให้ความเมตตากรุณา และให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องทำงานอย่างขยันขันแข็ง และมีประสิทธิภาพหากมีความรู้สึกมั่นใจว่าหน้าที่การงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องพิจารณาตัวบุคคลที่จะมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ

อย่างเหมาะสม และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานหรือเรียนรู้งานเป็นระยะเวลาานพอสมควร ก่อนที่จะประเมินผลงาน นอกจากนั้นยังต้องมี การให้ความรู้ต่างๆ เพื่อให้ คนงานสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี รวมทั้งจัดการดูแลสภาพการทำงานอันได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งๆ ขึ้นไปด้วย

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารองค์การควรมีใจกว้าง ยอมฟังข้อเสนอแนะ และความคิดต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาข้อเสนอแนะนั้นด้วยความเป็นธรรมและด้วยเหตุด้วยผล ทั้งยังควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกหัดการใช้ความคิดริเริ่มด้วย

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ความร่วมมือกันทำงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ งานที่ได้รับมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มสมาชิกใดปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องให้ผู้ต้องปฏิบัติงานร่วมกันนั้นมีความกลมเกลียวกันด้วย และก็เป็นหน้าที่ผู้บริหารที่ต้องหาวิธีการต่างๆ ให้เกิดความสามัคคีขึ้นในทุกกลุ่มของสมาชิกด้วยวิธีการต่างๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, น. 11) กล่าวว่า กระบวนการจัดการควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึงหน้าที่ทางการจัดการในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

2. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน

3. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล (2542, น. 64-72) กล่าวว่า กระบวนการการจัดการควรประกอบด้วย 10 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการ กำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนาวิธีการ (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึงการจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

5. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน ที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ "จิตใจ"

8. การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง การส่งผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

9. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ความสำคัญ ของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

10. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

สมยศ นาวิการ (2544, น. 24-25) กล่าวว่า กระบวนการจัดการควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์การ ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถ

ปฏิบัติได้ โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใดๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

จากที่กล่าวมากระบวนการบริหารส่วนใหญ่ จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในทุกองค์การ จึงสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การเตรียมการ หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติอย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จะทำอะไร (What to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do it) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it) เป็นความพยายามในเชิงสติปัญญาของผู้บริหาร สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของฝ่ายบริหาร

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลอย่างมีระบบ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีการติดต่อสื่อสารการมอบหมายงาน การประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การสั่งการ (Commanding) คือ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด การสั่งงานจะทำให้งานสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะการสื่อสาร ศิลปะการพูดที่จะจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจและพอใจในการปฏิบัติตามคำสั่ง

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การทำงานร่วมมือกันในองค์การ

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการในการกำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติได้ทำถูกต้องตามแผนหรือมาตรฐานที่กำหนดการบริหารจัดการในองค์การเป็นเรื่องของการจัดการให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ รูปแบบของการจัดการจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่และบทบาทของบุคคลในกระบวนการดำเนินงานของโครงการ นับตั้งแต่สังคมโลกเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม

ในศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมาถึงปัจจุบันมี ผู้คิดค้นทฤษฎีของการบริหารจัดการหลายทฤษฎี ซึ่งจะแสดงถึงความคิด ความเชื่อ และกระบวนการปฏิบัติของมนุษย์ ในองค์กร ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีระบบ (The system theory) ทฤษฎีการบริหารงานเชิงปริมาณ (The quantitative approach) ทฤษฎีการบริหารงานเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) (สนใจลักษณะ, 2542, น. 33)

1. ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เกิดขึ้นจากการมององค์การว่าประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในระบบย่อยๆ มีลักษณะการทำงานเฉพาะที่ต่างกัน แต่ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบสำคัญของระบบย่อยๆ ในองค์การ คือ ระบบปัจจัยประกอบด้วย บุคคล วัสดุ เครื่องมือ เงิน ข้อมูล ระบบกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำและสั่งการ การควบคุมและเทคโนโลยีระบบผลผลิต ประกอบด้วย ผลผลิตขององค์การ หรือการให้บริการขององค์การ กำไร หรือการขาดทุน ความเจริญ ก้าวหน้าของคณงานและความพอใจของคณงาน ระบบเปิด (Open system) คือระบบที่ดำเนินงานภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เป็นระบบที่พร้อมจะรับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อม ใช้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) จากผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไข ระบบปิด (Closed system) เป็นระบบที่ไม่เปิดโอกาสให้สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทฤษฎีระบบมีประโยชน์ต่อการจัดการในแง่ที่ ช่วย จำแนกแยกแยะส่วนประกอบขององค์การ ได้ละเอียด ช่วยเป็นพื้นฐานของการประเมินตรวจสอบความสำเร็จประสิทธิภาพและปัญหาของการดำเนินงานองค์การว่าควรปรับปรุงตรงระบบใดและช่วยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่จะมีผลกระทบถึงกัน ถ้าระบบใดมี ปัญหาจะกระทบให้ระบบอื่นมีปัญหาไปด้วย การบริหารจัดการจึงต้องเอาใจใส่ทุกระบบในองค์การ

2. ทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ (The quantitative approach) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นถึงผลผลิตที่ออกมาด้วยกระบวนการผลิตที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นสำคัญ ดังนั้นสิ่งที่ผลิตออกมาจึงจะเป็นรูปแบบที่เหมือนกัน นเท่าๆ กันเป็นปริมาณมากๆ หรือจะเรียกว่าเป็นกระบวนการจัดการทางวิทยาศาสตร์ จุดเน้นการบริหารเชิงปริมาณมี จุดเน้นที่การใช้รูปแบบกระบวนการ ความสัมพันธ์และการประเมินทางคณิตศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาทางการบริหาร

3. ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) เป็นวิธีการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการผสมผสานความคิดของทฤษฎีบริหารต่างๆ เข้าด้วยกัน การพัฒนาวิธีการศึกษานี้ได้รับการกระตุ้นจากผู้บริหาร ที่ปรึกษา และนักวิจัยที่พยายามประยุกต์แนวคิดของทฤษฎีต่างๆ เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นจริง ซึ่งมักจะพบว่าวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่มีประสิทธิภาพภายในสถานการณ์อื่นก็ได้ ตามแนวความคิดของวิธีการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ หน้าที่ของผู้บริหารคือจะต้องชี้ให้เห็นว่าเทคนิคภายใต้สถานการณ์อย่าง

หนึ่งอย่างใด และในเวลาใดเวลาหนึ่งจะให้ผลประโยชน์ดีที่สุดในกับเป้าหมายของฝ่ายบริหาร การบริหารเชิงสถานการณ์เมื่อปรับรูปแบบเข้ามามีกับการบริหารงานในองค์กรต่างๆ แล้วจะทำให้ห้องค์การแต่ละองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดการ และการบริหารในแต่ละองค์กรตามความเหมาะสมอันเป็นการทำให้ห้องค์การนั้นสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวไปสู่ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นมาจากองค์กร

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีการจัดการ ได้แก่ 1) ทฤษฎีเชิงระบบ โดยพิจารณาองค์กรเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและต่อสภาพแวดล้อม คือระบบองค์กรจะรับปัจจัยนำเข้าในรูปทรัพยากร ข่าวสาร พลังงาน วัตถุดิบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกผ่านกระบวนการบริหารงานในองค์กรและส่งผลผลิตออกมาได้แก่ สินค้า บริการให้แก่สังคมภายนอก และเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงปัจจัยนำเข้า 2) ทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ จะมุ่งเน้นถึงผลผลิตโดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้คณิตศาสตร์ วิธีทางสถิติ ซึ่งจะช่วยให้ออกหาวิธีการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร และ 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ ผู้บริหาร จะวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรแล้วตัดสินใจ ว่าควรใช้เทคนิคใดในการจัดการ ซึ่งมักหาทางเลือกในการสร้างสิ่งแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงาน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การออกแบบของค์การ และความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีการบริหารจัดการเหล่านี้ไปใช้ ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น. 18-22) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและได้ให้ความหมายของการจัดการว่า คือ ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม และได้ขยายอีกความหมายหนึ่งของการจัดการ คือ กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลในกลุ่มทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ของตนและประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างดีที่สุด ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารที่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์การที่ได้วางไว้ โดยใช้กระบวนการจัดการพื้นฐาน 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

2.1.3 กระบวนการจัดการพื้นฐาน 5 ประการ

2.1.3.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง ขั้นตอนในการตัดสินใจอย่างมีระบบในการตั้งเป้าหมายขององค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติการพัฒนาและกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 77) โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ การวางแผนเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรทำในลำดับแรกๆ เพราะการวางแผนเป็นการช่วยลดความเสี่ยงและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน อีกทั้งการวางแผนยังสามารถช่วยองค์กรในการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผน คือ ทำให้การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้การประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีความสอดคล้องกัน ทำให้ระบบการควบคุมขององค์กรดีขึ้น และทำให้การบริหารเวลามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การแบ่งประเภทของแผน มีหลักสำคัญดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 77)

1. แบ่งตามระยะเวลา (Time horizon) แผนระยะสั้น คือ แผนที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง และจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แผนระยะกลาง คือ แผนที่ครอบคลุมระยะเวลา 1 ถึง 2 ปี ส่วนใหญ่จะกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง แผนระยะยาว คือ แผนที่ครอบคลุมเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง และมีวัตถุประสงค์ที่กว้างกว่าแผนระยะสั้น

2. แบ่งตามกิจกรรมที่ทำ (Scope of activity) แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องศึกษาและรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร โดยนำมาใช้ในการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งคัดเลือกวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อให้้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แผนดำเนินงาน (Operation plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายโดยเฉพาะ เพื่อให้ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ สัมฤทธิ์ผล ซึ่งแผนการดำเนินงานนั้นสามารถนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้ต่อไป โดยส่วนใหญ่แผนการดำเนินงานจะแยกตามฝ่ายต่างๆ ดังนี้ แผนการผลิต (Production plan) เป็นแผนที่้องค์กรใช้ในการกำหนดวิธีการและเทคโนโลยีที่จะนำไปใช้กับการผลิตสินค้าและบริการ แผนการเงิน (Financial plan) เป็นแผนที่้องค์กรได้กำหนดในการนำเงินไปใช้ในการดำเนินงานในส่วนต่างๆ แผนการ

ตลาด (Marketing plan) เป็นแผนที่องค์การได้กำหนดขึ้นในเรื่องการขาย การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ และแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plan) เป็นแผนที่องค์การได้กำหนดขึ้นในการคัดเลือกบุคลากรและกำหนดบุคลากร นั้นๆ ให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม

3. แบ่งตามการนำไปใช้ (Frequency of use) แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use-plan) เป็นแผนที่ใช้ในระยยะสั้นๆ โดยนำไปใช้เพียงครั้งเดียว เมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนนั้นๆ แล้วก็เลิกใช้ เช่น งบประมาณ และโครงการเป็นต้น แผนที่ใช้เป็นประจำ (Standing-use-plan) เป็นแผนที่นำมาใช้ เป็นประจำหรือใช้หลายๆ ครั้งในการดำเนินงาน เช่น นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ เป็นต้น

นอกจากนั้นประเภทของแผน ยังแบ่งได้หลายแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก ซึ่ง (วรารัตน์ เขียวไพร, 2542, น. 74) ได้ให้แนวทางไว้ ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว ซึ่งระยะเวลาในการกำหนดนั้น ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน แต่จากการวิเคราะห์พบว่าแผนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ แผนระยะกลาง

2. จำแนกตามระดับของแผน ได้แก่ ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น

3. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม

4. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่ แผนลักษณะเร่งด่วนและแผนลักษณะชี้แนะ

5. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน ได้แก่ แผนที่วางเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์อันเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดที่ผ่านมา กับแผนที่วางเพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ

องค์ประกอบของการวางแผน การวางแผนงานต่างๆ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการวางแผน ซึ่งสรุปองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนไว้ 5 องค์ประกอบ (วรารัตน์ เขียวไพร, 2542, น. 20) ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Ends) คือ การระบุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายหลัก

2. วิธีการ (Means) คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร คือ การกำหนดประเภท และปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะให้ได้มาและวิธีการจัดสรรให้แก่กิจกรรมต่างๆ

4. การดำเนินงาน คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจและวิธีการที่จะนำมาตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

5. การควบคุม คือ การกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไขซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกันไป

1) ขั้นตอนการวางแผน

วารรัตน์ เขียวโพธิ์ (2542, น. 70) กล่าวว่า การวางแผนมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สภาพปัจจุบันขององค์การ ปี ฎหาขององค์การ การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ การพัฒนาตลาดใหม่ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดเป้าหมายในการ แก้ไขปัญหาหรือรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเงื่อนไขและข้อจำกัด ซึ่งเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในเพื่อเป็นข้อมูลในการ พิจารณาพัฒนาทางเลือกหลายทางเลือก

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินทางเลือก จะเกี่ วยกับการพิจารณาวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายเวลา ความเสี่ยงศักยภาพขององค์การ เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด หรือพิจารณา หลอมรวมทางเลือกนั้น

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ แผนนั้นจะประกอบด้วยงบประมาณ แผนงาน โครงการและกิจกรรมย่อยๆ หรือวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินแผน เปรียบเทียบระหว่างผลของการนำแผนไปใช้กับ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ ประเมิน ทางเลือกใหม่และจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่

สมยศ นาวิการ (2544, น. 85) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่ สำคัญ 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับ ความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อย

2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์การมีอยู่เพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมายและข้อจำกัดขององค์การ

3. การพิจารณาว่าปัจจัย อะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้้องค์การหรือ หน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าว นี้จะรวมการคาดคะเนหรือการพยากรณ์

4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้าง ทางเลือกต่างๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

2) ข้อจำกัดของการวางแผน

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542, น. 69) กล่าวว่า การวางแผนมีข้อจำกัด ดังนี้

1. ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ การวางแผนจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การแข่งขัน ประกอบเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน ดังนั้น หากขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ ก็ทำให้การวางแผนผิดพลาดได้

2. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผน คือ ทำให้การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้การประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน ทำให้ระบบการควบคุมขององค์กรดีขึ้น และทำให้การบริหารเวลามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.3.2 การจัดองค์การ (Organizing)

1) ความหมายของการจัดองค์การมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ดังนี้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542, น. 106) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดระเบียบแบบแผน โครงสร้างหน้าที่ การทำกิจกรรมทั้งประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์กรให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, น. 89) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนหรือฝ่ายต่างๆ ตลอดจนการจัดกลไกการประสานงานในแนวดิ่งและแนวนอน

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542, น. 89) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการในการจัดรายละเอียดของงานทุกอย่างที่ต้องกระทำและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อแบ่งงานและทรัพยากรให้กับสมาชิกในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการจัดองค์การดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การจัดองค์การหมายถึงการจัดระบบการทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยจัดให้มีการประสานสัมพันธ์กันระหว่างขอบข่ายหน้าที่กับสมาชิกในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ความสำคัญของการจัดองค์การ

จากคำจำกัดความจะเห็นว่า การจัดองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระบบการทำงานในเรื่องของโครงสร้างหน้าที่การทำงานกับบุคคลให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้มีการจัดองค์การที่ดีขึ้น เพราะจะส่งผลให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น. 222)

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตงาน
3. เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายาม จากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม
4. จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้งานมีความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่างๆ

3) องค์ประกอบในการจัดองค์การ

พจนานุกรมศัพท์ ปัญญาพรผล (2542, น. 110) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ในการจัดตั้งองค์การจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ภาระหน้าที่ (Function) องค์การที่จัดตั้งขึ้น จะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานตลอดจนแนวปฏิบัติเอาไว้ชัดเจน
3. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นการจัดแบ่งงานมอบหมายให้แก่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ และมีการประสานงานติดต่อซึ่งกันและกัน
4. การบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามระดับชั้นงาน เพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันลงไป
5. ช่วงของการควบคุม (Span of control) หมายถึง ขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลหน่วยงาน ซึ่งมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
6. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of command) เป็นอำนาจการควบคุมบังคับบัญชาที่ให้อิสระเพื่อป้องกันการก้าวท้าวและยุ่งเกี่ยวจากบุคคลภายนอก

4) ขั้นตอนในการจัดองค์การ

สมยศ นาวิการ (2544, น. 185-186) กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ
2. การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว

3. การกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การเพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

วราวรรณ์ เขียวไพรี (2542, น. 91) กล่าวว่า การจัดองค์การมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาและวิเคราะห์ภารกิจ เป้าหมาย และแผนขององค์การที่เป็นภาพรวมทั้งหมด รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

ขั้นที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองหรือทีมที่ปรึกษาร่วมกันวิเคราะห์งานทั้งหมดที่ต้องทำเพื่อให้เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ ต่อจากนั้น จึงทำการแบ่งแยกงานที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกันและมีวัตถุประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จัดกลุ่มอยู่ด้วยกัน เช่น กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานผลิต กลุ่มงานบุคคล เป็นต้น

ขั้นที่ 3 จัดแบ่งกลุ่มงานใหญ่ เป็นกิจกรรมกลุ่มงานย่อยจนถึงตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลหนึ่งคนสามารถปฏิบัติงานได้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มงานการตลาดแยกเป็นกลุ่มงานย่อย 3 กลุ่ม คือ งานโฆษณา งานขาย งานสำรวจตลาด เป็นต้น

ขั้นที่ 4 กำหนดช่วงการควบคุมและสายบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังผู้บริหารระดับรองลดหลั่นลงไปตามสายการบังคับบัญชา

ขั้นที่ 5 สร้างกลไกการประสานงานด้วยการกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารของกลุ่มงานระดับต่างๆ และพนักงานแต่ละคน

ขั้นที่ 6 การประเมินโครงสร้างขององค์การ องค์การมีการประเมินโครงสร้างขององค์การว่าการจัดโครงสร้างนั้นมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การและความต้องการของผู้เป็นเจ้าของหรือไม่ พนักงานและศักยภาพขององค์การสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การเพียงใด โครงสร้างองค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่ การประเมินโครงสร้างขององค์การควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงที่องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือตกต่ำอย่างรวดเร็วและองค์การที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การ โดยทั่วไปประเมินปีละหนึ่งครั้ง เป็นการประเมินจากผลการดำเนินงาน เช่น คุณภาพสินค้า และบริการที่ผลิตยอดขายและต้นทุนค่าใช้จ่าย ส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำงานกำไร เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การปรับปรุงและแก้ไข เมื่อผลของการประเมินผลการดำเนินงาน เช่น ส่วนแบ่งของตลาดลดลง แสดงถึงคู่แข่งขององค์การที่เพิ่มขึ้น หรือปัญหาในการบริการลูกค้าแสดงถึง การไม่มีผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้หรือความขัดแย้งระหว่างพนักงานและแผนงาน แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ไม่สอดคล้องของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์การจำเป็นต้องทบทวนปรับ เป้าหมายกลยุทธ์

ใหม่ปรับเปลี่ยนใหม่ ปรับโครงสร้างองค์การด้านการตลาดใหม่ มีการจัดแบ่งแผนงานผู้รับผิดชอบในส่วนที่เกิดปัญหาและจัดความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบใหม่

สมยศ นาวิการ (2544, น. 185-186) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การในรูปของระเบียบวิธีปฏิบัติประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกองค์การถูกสร้างขึ้นมาจากความมุ่งหมายต่างๆ โรงพยาบาลถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการรักษาพยาบาล ธุรกิจถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการขายสินค้าและบริการ ความมุ่งหมายแต่ละอย่างมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าสามารถทำให้เกิดความสำเร็จในแนวทางต่างๆ กัน ดังนั้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ งานขององค์การ โดยส่วนรวมต้องถูกกำหนดขึ้น

2. การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว องค์การถูกสร้างขึ้นมาจากเพราะว่างานที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายไม่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว ดังนั้นงานขององค์การจะถูกแบ่งให้กับสมาชิกขององค์การอย่างเหมาะสม “ความเหมาะสม” ในที่นี้ เราหมายความว่า ประการแรก คนจะไม่ได้รับการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับเขา และประการที่สองคนจะไม่ปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากหรือน้อยจนเกินไป ปริมาณงานที่มากจนเกินไปจะทำให้งานไม่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จอย่างถูกต้องหรือทันเวลา ในขณะที่ปริมาณงานน้อยจนเกินไป ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

3. การกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การเพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันบุคคลและแผนกงานต่างๆ จะปฏิบัติ กิจกรรมเฉพาะอย่าง ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกขององค์การได้ ในมหาวิทยาลัยคณะต่างๆ อาจจะแข่งขัน ในงบประมาณที่มีอยู่จำกัด กลไกของการประสานงานที่จะกล่าวถึงต่อไป จะช่วยให้สมาชิกขององค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ และลดความขัดแย้งให้น้อยลงได้

การจัดการองค์การหมายถึง การแบ่งงาน และการจัดทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นกระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการจัดสรรความแตกต่างที่หลากหลายของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุที่มีอยู่ในองค์การให้เป็นระบบ มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการกำหนดหน่วยงานกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน โดยทำการรวบรวมงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้เป็นแผนก หลังจากนั้นต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละแผนก โดยจัดสรรทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัตถุที่มีอยู่ในองค์การให้เหมาะสม

พร้อมทั้งสร้างข้อกำหนดและกฎระเบียบต่างๆ ที่จะใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะได้ประโยชน์คือทราบถึงลักษณะของหน่วยงานและตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในหน่วยงานนั้นๆ ทราบว่าใครคือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้นๆ และประจำอยู่ในหน่วยงานใด ทราบลำดับขั้นตอน ขอบเขต และวงจรของการปฏิบัติงาน ทราบถึงโครงสร้างองค์กรว่าใครเป็นหัวหน้าสายงานและต้องรายงานการทำงานกับใคร และทราบว่าจะต้องประสานงานกับหน่วยงานใดบ้างในองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งในปัจจุบันลูกค้ายังมีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมพร้อมทั้งสามารถเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่ อาจจะเกิดขึ้น โดยองค์กรจะเน้นเรื่องความอยู่รอด ซึ่งการดำเนินงานจะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเอารูปแบบโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่เข้ามาเป็นแนวทางในการจัดตั้งองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ ในองค์กรของตน ซึ่งโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ (เสนาะ ตีเขาว์. 2545, น. 149-155) จะมีลักษณะดังนี้

1. มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น องค์กรจะมีลักษณะแบนราบ จำนวนผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีน้อยลง แต่จะเน้นไปที่ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีอิสระในการทำงาน เพราะมีการมอบหมายงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างมากขึ้น ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร

2. ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น ทำให้การสั่งงานในองค์กรเร็วขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้นทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้ผลงานสูงขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากและเร็วขึ้น อีกทั้งเมื่อสายการบังคับบัญชาสั้นลงทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้มากขึ้น

3. เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีความสัมพันธ์เป็นแนวนอน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะบางทีผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานข้ามหน้าที่ ทำให้การทำงานมีลักษณะยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมีอำนาจและมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งการมอบหมายนั้นเป็นการมอบหมายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำงานแทนตนเป็นขบวนการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. มีการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจและการรวมอำนาจควบคุมกัน คือ ในองค์การจะดำเนินงานจากคำสั่งของส่วนกลาง โดยมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างดำเนินงาน ซึ่งจะใช้วิธีผสมผสานการทำงานกันให้เหมาะสม เพราะในปัจจุบันได้มีการพัฒนาการส่งข่าวสารข้อมูลที่ก้าวหน้าและรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างรู้ ข้อมูลในการดำเนินงาน ทำให้สามารถประสานงานและตรวจสอบการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันได้โดยมีประสิทธิภาพ

5. มีโครงสร้างการดำเนินงานขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างการดำเนินงานขนาดใหญ่เป็นการแบ่งหน่วยงานในองค์การให้มีขนาดลดลง แต่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถดูแลงานได้ทั่วถึงและมีความใกล้ชิด คุยกับลูกค้ายากขึ้น และส่งผลให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ง่าย เพราะหากโครงสร้างการดำเนินงานใดๆ เกิดล้มเหลว โครงสร้างใหญ่ก็ยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยต้องหยุดการดำเนินงานทั้งองค์การและในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังสามารถแก้ไข โครงสร้างที่ล้มเหลว โครงสร้างใหญ่ก็ยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยไม่ต้องหยุดการดำเนินงานทั้งองค์การ

ดังนั้นรูปแบบองค์กรสมัยใหม่จึงเป็นรูปแบบที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และเกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ซึ่งธุรกิจการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี และแนวโน้มของรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ (เสนาะ ตีเขาวัว, 2545, น. 149-155) จะมีลักษณะดังนี้

1. องค์กรแบบนาฬิกาทราย (Hourglass organization) คือองค์กรที่มีระดับการบังคับบัญชา 2 ชั้น ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางจำนวนน้อยและผู้ปฏิบัติงานระดับล่างซึ่งมีจำนวนมาก คุณสมบัติของผู้บริหารระดับกลางจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวางสามารถปฏิบัติงานและควบคุมงานได้หลากหลาย และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติระดับล่างจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูง สามารถปฏิบัติงานและควบคุมงานได้ด้วยตนเอง โดยจะเน้นการปฏิบัติงานที่มีลักษณะหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานในแนวนอน และจะเน้นการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. องค์กรแบบเป็นกลุ่ม (Cluster organization) คือองค์กรที่รวมเอาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญหลากหลายมาร่วมกันทำงานเป็นทีม หรือเป็นการทำงานตามโครงการที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งการดำเนินงานโดยวิธีนี้องค์กรจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เพราะลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่มีความยืดหยุ่นสูงและต้องอาศัยความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยต้องร่วมกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนององสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.3.3 การสั่งการ (Commanding)

การสั่งการเป็นภารกิจโดยตรงของผู้นำ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหรือผู้บริหารทำการสั่งการ ความรับผิดชอบในสิ่งที่ สั่งการย่อมเป็นภาระที่ผู้บริหารต้องกำกับติดตามผลการดำเนินงานที่สั่งการไว้ ทั้งนี้การสั่งการจะเกิดประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความเชี่ยวชาญ ความรอบรู้ ความเฉียบขาด ในการสั่งการ ด้วยเหตุนี้ศิลปะการโน้มน้าวจิตใจให้เชื่อฟัง และถือปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บริหารจึงเป็นสาระสำคัญที่ผู้นำพึงตระหนักก่อนที่จะสั่งการ

ความหมายของการสั่งการ

การสั่งการ (Directing) คือ การใช้อิทธิพลแห่งอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาไปกับสิ่งจูงใจในการสอนงานให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามคำแนะนำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน นอกจากนี้การสั่งงานยังหมายรวมถึงการใช้อำนาจแต่งตั้งคณะทำงานประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549, น. 122)

องค์ประกอบของการสั่งการ

องค์ประกอบของการสั่งการ มีข้อควรคำนึง 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้ออกคำสั่ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หัวหน้างาน เป็นผู้มีอำนาจและอำนาจหน้าที่ในการออกคำสั่ง

2. ผู้รับคำสั่ง หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับฟังคำสั่งมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ

3. การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อสารในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง การสั่งการมีลักษณะเป็นกระบวนการสองทางในการโต้ตอบระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่งให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เปิดโอกาสให้ซักถามและอธิบายข้อสงสัยต่างๆ การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องการสั่งการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ มีข้อที่ควรพิจารณา 3 ข้อ ดังนี้

1. ลักษณะงานในการสั่งการผู้สั่งการควรมีความรู้ในงานที่สั่งเป็นอย่างดี มีความรู้ในงานนั้นว่าเป็นงานที่มีรายละเอียดและวิธีการทำงานอย่างไร มีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นมากน้อยเพียงใดเป็นงานที่ต้องทำด้วยความพยายามหรือมีความยากลำบากมีอุปสรรคอย่างไร เป็นงานที่มีความสำคัญเร่งด่วนหรือเป็นความลับที่ไม่ควรเปิดเผยหรือไม่

2. คุณสมบัติของผู้รับคำสั่ง ควรพิจารณาว่าผู้รับคำสั่งมีความสามารถในการนำเอาคำสั่งนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้หรือไม่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความชำนาญในงาน ความสามารถใช้เครื่องมือในการปฏิบัติได้ มีคุณสมบัติส่วนตัวที่ไม่เป็นปัญหากับการทำงาน เช่น การรักษาความลับ การรับลงมือปฏิบัติทันทีไม่ปล่อยทิ้งไว้

3. ผู้ออกคำสั่ง ควรมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ คือ มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวจิตใจ ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และให้กำลังใจในการที่พนักงานต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบากที่เกิดจากการทำงาน การจัดหาผลประโยชน์ตอบแทนให้หรือการกล่าวชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ได้อย่างน่าพึงพอใจ

การสั่งการที่มีประสิทธิภาพ

1. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงาน
2. ยินยอมให้พนักงานตัดสินใจในเรื่องที่เห็นสมควร ตามตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. ยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการกระทำของพนักงาน โดยมีได้เจตนา
4. ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา ในการเป็นผู้แทนกระทำการแทนได้ ในกรณีที่เห็นสมควร โดยไม่ควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

การสั่งการหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในบางครั้งผู้บริหารพบว่าพนักงานบ่นเบี่ยงไม่ยอมรับฟังคำสั่งนั้น อาจเนื่องจากสาเหตุ ดังนี้

1. พนักงานผู้นั้นหลีกเลี่ยงงาน ไม่ยินดีจะรับผิดชอบงานใดๆ ผู้บริหารควรหาวิธีจูงใจให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของการทำงานที่มอบหมาย

2. พนักงานอาจเกรงต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นเกรงกลัวต่อคำตำหนิคำวิจารณ์ต่างๆ ผู้บริหารควรเปิดใจกว้างยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

3. การขาดแคลนทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น ขาดงบประมาณ ขาดบุคลากร ช่วยเหลือรับงานบางส่วน หรือไม่มีเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานเพียงพอ

4. พนักงานขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองเพียงพอ กรณีนี้ผู้บริหารควรให้กำลังใจ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในงานที่ไม่ยากนักก่อนเพื่อเป็นแรงจูงใจต่อไป

5. พนักงานไม่ได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมทำให้อาจต้องเสียสละเวลาหรืองบประมาณบางส่วนเพื่อการทำงานนั้น ในกรณีนี้ผู้บริหารควรจัดหาประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อาจเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็ได้ และการทำงานทุกครั้ง บางครั้งไม่จำเป็นต้องทำเพื่อผลตอบแทนเสมอไป พนักงานอาจเสียสละในบางครั้ง

6. พนักงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงไม่ต้องการรับมอบงานใดๆ เช่นพนักงานไม่ได้รับความยุติธรรมในการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานเสียกำลังใจในการทำงาน

2.1.3.4 การประสานงาน (Coordinating)

Gulick (1998, p. 13) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การประสานร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องและกลมกลืนกัน

Gregg (1997, p. 307) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง กระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2544, น. 204) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การใช้สายการบังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารเพื่อป้องกันความขัดแย้ง ตลอดจนดำเนินงาน โดยมีการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน และมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการประสานงาน

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าเป็นความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยการเชื่อมสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล หน่วยงาน วัสดุ ทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงานนั้น มีหลายวิธีขึ้นอยู่กับผู้ประสานงานว่าจะพิจารณาจากอะไร ถ้าพิจารณาจากสถานะแวดล้อมสามารถแบ่งการประสานงานได้ ดังนี้

1. การประสานงานโดยแผน (Coordination by plan) เป็นการประสานงานที่ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยสถานะแวดล้อมค่อนข้างคงที่

2. การประสานงานโดยผลที่เกิดขึ้น (Coordination by feedback) เป็นการประสานงานในหน่วยงานที่สถานะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงแผนการประสานงานอยู่เสมอ

ถ้าพิจารณาลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างภายในกับภายนอกองค์การ สามารถแบ่งวิธีการประสานงานได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การประสานงานภายในองค์การ คือ การประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์การเดียวกัน เป็นการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เทคนิคในการร่วมมือประสานงานมีดังนี้

- 1.1 การจัดแผนผัง และกำหนดหน้าที่ที่การงาน หมายถึงการจัดแบ่งแยกงานให้ เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

- 1.2 จัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้งานไหลไปรวมอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำให้เกิดการค้างค้ำ ชักช้า นอกจากนี้จะต้องทำให้สายการบังคับบัญชามีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงาน

1.3 การใช้คณะกรรมการ ซึ่งอาจจะแยกได้เป็นหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ กลุ่มที่อำนวยความสะดวกโดยตรงหรือ โดยปริยายแก่การประสานงาน และคณะกรรมการกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ หมายถึง การใช้บัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงินเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

1.5 การติดตามผลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งหมายถึงการติดตามงานในหน่วยงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน

1.6 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ หมายถึง การเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

1.8 การจัดให้มีการชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้งถึงการทำให้ประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง

1.9 จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับการงาน

1.10 จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้นๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ ซึ่งถือเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

2. การประสานงานภายนอกองค์กร เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวข้องและต้องช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันวิธีการที่เป็นหลักสำคัญมีดังนี้

2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน ทั้งนี้รวมทั้งระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ ด้วย

2.2 การใช้ คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งจะช่วยถ่วงดุลและ
 ขจัด ข้อมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานดีขึ้น

2.3 การใช้วิธีการประสานงาน

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร
 ดังนั้นในการประสานงาน จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการประสานงานที่ครอบคลุมทั้งภายในองค์การ
 นอกจากนี้ยังต้องอาศัยเทคนิค เพื่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานด้วย โดยต้องมีบุคคลหรือ
 หน่วยงานทำหน้าที่ประสานงาน และให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ทั้งทางด้านบุคคล วัสดุ
 และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย

2.1.3.4 การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องทำการควบคุม ตรวจสอบ ดูแลแล
 แก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อผิดพลาดและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงาน
 บรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้ วางไว้ การควบคุมและการวางแผนเป็นงานที่ ต้องวิเคราะห์ร่วมกัน
 เพราะ ถ้าองค์กร ไม่มีการวางแผน การควบคุมก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และถ้าองค์กร ไม่มีการ
 ควบคุมที่ดี ก็จะทำให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถวัดได้ว่าประสบความสำเร็จ หรือเป็นแผนดีหรือไม่
 ซึ่งการควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ โดยเริ่มต้นจากการตั้งดัชนีวัดความสำเร็จ หรือเป็นแผนดี
 หรือไม่ ซึ่งการควบคุมนั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ โดยเริ่มต้นจากการตั้งดัชนีวัดความสำเร็จ ซึ่ง
 องค์กรจะต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายในระยะยาว จากนั้นผู้บริหารจะต้องตรวจสอบ
 การปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้
 หรือไม่ซึ่งการตรวจสอบนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาปัญหาและข้อผิดพลาดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
 และถ้าพบปัญหาหรือข้อ ผิดพลาดก็จะทำการแก้ไขสิ่ง เหล่านั้น โดยจะต้องชี้แจงปัญหาและ
 ข้อผิดพลาดที่พบรวมถึงแจ้งวิธีที่ได้ทำการแก้ไขให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง

Robbins (2004, p. 571) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการของการติดตาม
 กิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็น ไปตามแผนที่วางไว้หรือมีการแก้ไข หากมีการเบี่ยงเบน
 ไปจากมาตรฐานที่วางไว้

Bartol and Martin (1991, p. 501) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึงกระบวนการของการ
 วางกฎเกณฑ์ให้กิจกรรมขององค์การเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานเป็น ไปตามมาตรฐานและ
 เป้าหมายที่วางไว้

จากความหมายของการควบคุมผู้บริหารมีหน้าที่ในกระบวนการควบคุมดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
3. การปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการ

การควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการปฏิบัติงานนั้นๆ จะเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นการมองปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะได้ทำการป้องกันก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นจริง

2. การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นวิธีการที่ใช้ ควบคุมในระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือถ้าพบข้อผิดพลาดก็จะสามารถทำการแก้ไขได้ทันท่วงที

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นวิธีการควบคุมหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์งานที่ทำว่ามีความถูกต้องหรือดีเพียงใด เพื่อเก็บข้อมูลเหล่านั้นมาแก้ไขถ้าการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ผลดีตามที่ได้วางแผนไว้

การควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท (เสนาะดิยาวี, 2545, น. 296-297) ดังนี้

1. การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการปฏิบัติงานนั้นๆ จะเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นการมองปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะได้ทำการป้องกันก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้นจริง

2. การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน เป็นวิธีการที่ใช้ควบคุมในระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือถ้าพบข้อผิดพลาดก็จะสามารถทำการแก้ไขได้ทันท่วงที

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นวิธีการควบคุมหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์งานที่ทำว่ามีความถูกต้องหรือดีเพียงใด เพื่อเก็บข้อมูลเหล่านั้นมาแก้ไข ถ้าการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ผลดีตามที่ได้วางแผนไว้

2.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1 ความเป็นมา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเกิดจากมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานให้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยยุบหน่วยงานระดับกรม คือ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เข้าด้วยกัน จึงทำให้รูปแบบทางการบริหารเปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546ข, น. 1)

2.2.2 คุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะสนองเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546ข, น. 1)

1. สถานศึกษามีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชนนั้น โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทาง ไม่ควรกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงหน่วยงานที่รองรับนโยบาย และสนองความต้องการของศูนย์อำนาจส่วนกลางเพียงอย่างเดียว
2. สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาได้ด้วยตัวเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตัวเองอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาใดที่พัฒนาไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน จำเป็นต้องบูรรวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น
3. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบาย ที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้นการตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา
4. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถประกันคุณภาพได้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
5. สถานศึกษามีการรวมพลังกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับหน่วยงาน องค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา จึงเป็นแนวทางหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้สถานศึกษาสามารถจัดบริการ ได้กว้างขวาง

หลายรูปแบบ ผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่างๆ ให้เข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นเพียงคณะกรรมการที่มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะหรือ ให้คำปรึกษาเพียงอย่างเดียว

2.2.3 ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 2 ลักษณะคือ ภารกิจที่ต้องร่วมกันกับเขตพื้นที่การศึกษา และภารกิจที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการเอง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546ข, น. 6)

1. ภารกิจที่ร่วมกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

1.2 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก

1.3 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคคลลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับกรม วิทยาลัยการบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546ข, น. 10)

2.1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.1.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

2.1.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

2.1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

2.1.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอน และผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

2.1.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

2.1.7 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรร โอกาสการเข้าศึกษาต่อและให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

2.2 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

2.3 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และ

วิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

2.4 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

2.5 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มา โดยมีผู้อุทิศให้หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้ถือเป็นสิทธิของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคลรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษาหรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษา สามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

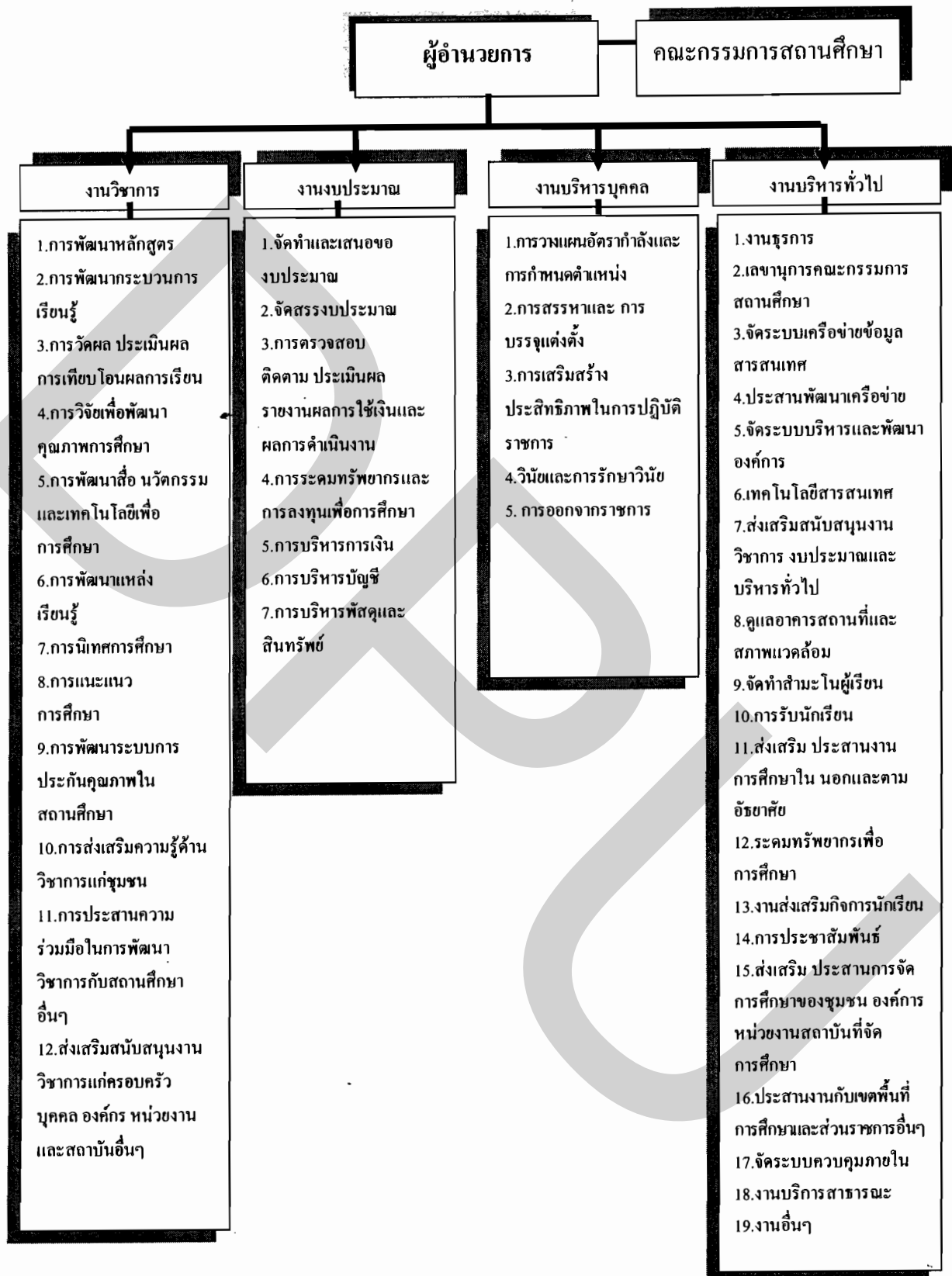
2.6 มุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.7 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่โดยตรงในการสืบทอดและสืบสานวัฒนธรรมสังคมให้แก่เยาวชน

2.2.4 โครงสร้างการบริหารจัดการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 10 ได้จัดระเบียบการบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการออกเป็น 1) ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง 2) ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาดำกว่าปริญญาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล 3) ระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีที่เป็นนิติบุคคลและกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษา ชั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา 2) การศึกษา

ระดับประถมศึกษา และ 3) การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, น. 34-67) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และอาศัยอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้กระทรวง ศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, น. 98) ในระดับสถานศึกษาได้จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษานิติบุคคลขั้นพื้นฐาน

จากภาพที่ 2 กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่ง โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติ
 การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจการบริหาร
 จัดการ ไปให้สถานศึกษามากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว
 สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน
 ได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ
 สามารถพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดผล การประเมินผล ได้อย่างมีคุณภาพและมี
 ประสิทธิภาพตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและ
 การประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ให้
 สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ที่สนองความต้องการของผู้เรียน โดยมี
 ขอบข่ายภารกิจของงานประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล
 ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ
 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว
 การศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่
 ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ และส่งเสริมสนับสนุน
 งานวิชาการแก่ครอบครัว บุคคล องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ

2. งานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหาร
 จัดการ ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหาร
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง
 รายได้จากการบริหารมาใช้ในการจัดการศึกษา สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่าง
 เพียงพอและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายภารกิจ ประกอบด้วย จัดทำและเสนอของบประมาณ
 การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการ
 ดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี
 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. งานบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถ
 ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลเกิด

ความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีขอบข่าย ภารกิจ ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. งานบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการงานด้านอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีขอบข่าย ภารกิจประกอบด้วย งานธุรการ เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานพัฒนาเครือข่าย จัดระบบบริหารและพัฒนาองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ งบประมาณและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริม ประสานงานการศึกษาใน นอกและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริม ประสานการจัดการศึกษาของชุมชน องค์การ หน่วยงานสถาบันที่จัดการศึกษา การประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษาและส่วนราชการอื่นๆ การจัดระบบควบคุมภายใน การบริการสาธารณะ และงานอื่นๆ

2.3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

2.3.1 แนวคิดและความหมายสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า เป็นความสามารถ หรือสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ใช้คำว่า สมรรถนะ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายที่คล้ายๆ กันอยู่หลายคำเช่น Ability Aptitude Capability Expertise Fitness Proficiency Skill

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะได้เริ่มขึ้น ปี ค.ศ. 1973 ศาสตราจารย์ David ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทักษะและนิสัยอย่างไร และได้นำความรู้นี้มาใช้ในการแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิดค่าและชนกลุ่มน้อยไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาในการทดสอบความถนัดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก นั่นก็คือในการทดสอบความถนัดนั้นไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ Mc Clelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มไม่โดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะที่เกี่ยวกับ ความเข้าใจในข้อแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 2)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักจะมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งมี ส่วนที่ลอยเหนือน้ำ 1 ส่วน และส่วนที่จมใต้น้ำ 2 ส่วน ได้อธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่มองเห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมองไม่เห็นได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ เป็นส่วนที่มีผล ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากมาก (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 3)

ในปัจจุบันมีองค์กรหลายๆ องค์กรได้นำเอาแนวความคิดในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของงาน อันจะนำมาซึ่งความคุ้มค่าในการลงทุนสร้างความได้เปรียบในเชิงการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะเป็นการสร้างศักยภาพของบุคคลให้มากขึ้น สามารถประเมินผลงานได้ตรง ตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานตามสมรรถนะนั้นๆ สมรรถนะที่สำคัญที่นิยมนำมากล่าวถึงกัน บ่อยในวงวิชาการคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

จากที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถ แสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลจะต้องมี หรือใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานนำมาซึ่งความคุ้มค่าในการลงทุนสร้างความได้เปรียบในเชิงการบริหาร ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ในด้านของความหมายของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ สมรรถนะไว้แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาเป็นแนวทาง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพียงบางท่านเท่านั้น ดังเช่น

มาริสา ไกรฤกษ์ (2549, น. 53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะเป็นชุดกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดง ออกมาของแต่ละบุคคลสมรรถนะสามารถวัดและสังเกตได้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544, น. 12) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถของ บุคคลที่ประกอบด้วยความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังสามารถแสดงออกให้เห็นเป็นรูป ของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติและการกระทำที่ตีงามด้วย

มาริสซา ไกรฤกษ์ (2549, น. 53) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือสิ่งที่กำหนดเป็นรายละเอียดของพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคล ในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 5) ได้กำหนดคำนิยามของคำว่า สมรรถนะว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

ธีรพงศ์ คงศาสวัสดิ์ (2549, น. 6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

Good (1973, p. 121) ให้ความหมายว่า สมรรถนะคือ ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท เป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเจตคติในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงเพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

McClelland (อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2550, น. 25) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 อย่างคือ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Selfconcept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งหนึ่งที่มีในตัวของคนๆ นั้น ซึ่งถือเป็นตัวในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

Dale and Hes (1995, p. 80) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายสมรรถนะอาชีพ (Occupational Competence) ไว้ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสาขาอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ว่า คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายของขอบเขตงาน (Range Statement)

O'Hagan (1996, pp. 4-5) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะว่า เป็นแนวความคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือสามารถเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปในองค์กร การวางแผน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ตลอดจน มีกิจกรรม ที่ไม่ใช้งานประจำทั่วไป และยังรวมถึงภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะและค่านิยมซึ่งเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมหรือทัศนคติซึ่งทำยากมากกว่าเสียอีก

Parry (1997, p. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะคือ ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมกระทำให้เกิดผลงานหรือผลผลิตที่ต้องการซึ่งสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างได้ด้วยการพัฒนา

Shermon (2004, p. 27) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะหมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลทุกคนจำเป็นต้องมีไว้เพื่อให้สามารถนำเอามาใช้ในการทำงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นพฤติกรรมบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว สมรรถนะ ต่างก็มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันบ้างเหมือนกันบ้าง ซึ่งก็ไม่ได้แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงแต่อย่างใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานในแต่ละหน่วยงานเป็นหลัก ทั้งนี้ในความหมายของแต่ละท่าน ได้ให้ไว้ก็มีจุดมุ่งหมายไปที่เดียวกันนั่นก็คือคุณภาพของการปฏิบัติงาน เป็นทักษะความสามารถของบุคคลในการที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐานที่สุด ยิ่งทำงานได้มีคุณภาพเท่าไรก็ยิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลคนนั้นมีสมรรถนะในการทำงานมากเท่านั้น

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ว่า สมรรถนะก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อันเป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถทำงาน สร้างผลงานได้ประสบผลสำเร็จ และมีความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลงานที่เกิดขึ้นจริง

2.3.2 ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะมีส่วนประกอบที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของงานในแต่ละหน่วยงาน แต่โดยทั่วไปแล้วสมรรถนะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญดังนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 29)

1. ชื่อของสมรรถนะและความหมายของสมรรถนะ (Competency Names and Definitions)
2. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Categories)
3. ตัวบ่งชี้พฤติกรรมและระดับของพฤติกรรมที่ประเมิน (Behavioral Indicators and Proficiency Scales) อาจเป็น 3 (3 Point Scale) หรือ 4 ระดับ (4 Point Scale)

แนวทางในการกำหนดสมรรถนะแต่ละองค์กรจะมีไม่เท่ากันและไม่เหมือนกันทุกอย่าง ขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่นิยมใช้มี 3 รูปแบบ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 29) ดังนี้คือ

1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) ได้แก่ ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตามลำดับ
2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ
3. กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) ได้แก่ ยังไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานเป็นบางส่วน ตามมาตรฐานที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐานมาก เป็นต้น

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2550, น. 28) ได้ให้ทัศนะและแบ่งสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะนี้จะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างกัน
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างไปจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึงสมรรถนะที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ ที่ทำให้บุคคลมีการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จดีเลิศ เป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนามากกว่าสมรรถนะอื่น

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549, น. 12) ได้ให้ทัศนะว่า การกำหนดประเภทของสมรรถนะ (Competency) นั้นไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว แล้วแต่ความเหมาะสมขององค์กร และได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในเรื่องของการวางระบบ (Competency) ในระยะเริ่มต้นน่าจะกำหนดไว้เพียง 2 องค์ประกอบก่อนดังนี้คือ

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่คนทุกคนในองค์กรเดียวกันจะต้องมีเหมือนกัน
2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่คนในแต่ละหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

พอสรุปได้ว่าการกำหนดประเภทของสมรรถนะ (Competency) นั้นไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว แล้วแต่ความเหมาะสมและลักษณะงานขององค์กร แต่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาน่าจะกำหนดเพียงสององค์ประกอบดังนี้คือ สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่คนทุกคนในองค์กรเดียวกันจะต้องมีเหมือนกัน และสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ

(Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่คนในแต่ละหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วยชื่อของสมรรถนะและความหมายของสมรรถนะ (Competency Names and Definitions) และกลุ่มของสมรรถนะ (Competency Categories) ตัวบ่งชี้พฤติกรรมและระดับของพฤติกรรมที่ประเมิน (Behavioral Indicators and Proficiency Scales) ส่วนแนวทางในการกำหนดสมรรถนะสมรรถนะในแต่ละองค์กรจะมีไม่เท่ากันและไม่เหมือนกันทุกอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้นๆ

2.3.3 หลักและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

จากการศึกษาหลักในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ พันธุ์หิณนาคินทร์ (2526, น. 133) เมธิ ปิณฑนนท์ (2529, น. 107) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526, น. 251) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกันพอสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีขึ้นตั้งแต่เข้าทำงานจนถึงออกจากงาน หน่วยงานมีหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในการทำงานตลอดเวลา งานพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะทำให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่งผลต่อคุณภาพของงาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรนั้น มีด้วยกันหลากหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ทั้งเหมือนกันและต่างกันบ้าง ได้แก่ เสนาะ ดิยาวัว (2535, น. 150-151) กิติมา ปรีดีคิลก (2532, น. 12) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535, น. 70) ได้เสนอแนะวิธีการในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้คือ ให้พัฒนาโดยการเพิ่มหรือให้ประสบการณ์จากการทำงาน พัฒนาโดยการฝึกอบรม โดยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยการสอนงาน (Coaching) โดยการบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management) โดยกระบวนการทำงาน โดยการบริหาร โดยการส่งไปศึกษาต่อ หรือส่งเข้าอบรม มอบหมายให้ศึกษาเอกสารเป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปวิธีการพัฒนาได้ ดังนี้คือ

1. พัฒนาโดยกระบวนการทำงาน ทดลองงาน หมุนเวียนงาน สอนงาน
2. พัฒนาโดยกระบวนการบริหาร เช่น การมอบหมายงาน บริหารรูปกรรมการ
3. พัฒนาโดยการฝึกอบรม
4. พัฒนาโดยวิธีการส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
5. พัฒนาโดยสนับสนุนให้พัฒนาตนเองแบบบูรณาการณหลากหลายรูปแบบ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, น. 37-46) กล่าวไว้ว่า ในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับความสามารถในการพัฒนานั้น การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กรถือเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนา ยกระดับคุณภาพขององค์กร ในการพัฒนานั้นจะต้องเป็นการจัดกระทำเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ และให้มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนมีทักษะและความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น

จากการวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคคลในองค์กรที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จำเป็นต้องอาศัยการปลูกฝังให้มีวินัย 5 ประการ คือ ความเป็นนายของตนเอง (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นอกจากนี้การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรต้องได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถตามโครงสร้างพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. การพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด วิธีทำงาน
2. การฝึกทักษะในการทำงานให้ทันสมัยตามทันเทคโนโลยี

3 การฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing Agent) และสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตามโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวก็คือ การพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, น. 39-41) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดและประเมินได้ ในการพัฒนาบุคลากรและการกำหนดผลงานของบุคลากรในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ จะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ทั้งนี้ได้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำต่างๆ ว่าจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นในด้านใดบ้าง ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เรียงตามลำดับ

ลำดับที่	สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เรียงตามลำดับ	สมรรถนะหลักที่พัฒนาให้เกิดขึ้น ยากที่สุด เรียงตามลำดับ
1	การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)	การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)
2	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
3	ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
4	ภาวะผู้นำ (Leadership)	การตัดสินใจ (Decision Making)
5	การติดต่อและสื่อสาร (Communication)	การแก้ปัญหา (Problem Solving)
6	การแก้ปัญหา (Problem Solving)	ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise)
7	การตัดสินใจ (Decision Making)	การติดต่อและสื่อสาร (Communication)

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546, น. 40

ตารางที่ 2.2 ลำดับที่สมรรถนะที่ถูกนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ เรียงตามลำดับ

ลำดับที่	สมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้ในเรื่อง
1	การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
2	การฝึกอบรม (Training)
3	การคัดเลือกคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน (Recruitment/Selection)
4	การให้รางวัล (Reward)

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546, น. 41

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จาก สำนักงานข้าราชการพลเรือน

ได้ร่วมมือกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป เพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในทุกกลุ่มงาน
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานก็จะประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีกด้วย

จากสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการกำหนดผลงานของบุคลากรในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ จะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ก็ควรที่จะได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อ ก่อนที่จะไปปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ซึ่งแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานในแต่ละหน่วยงาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาที่ผู้เรียนให้รู้เกิดการเรียนรู้ในเทคนิควิธีการทำงานต่างๆ จนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง และการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง ข้อเสียของ

การพัฒนาแบบนี้คือ อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเอง หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ ที่นิยมดำเนินการมี 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน การฝึกอบรมทางไกล การดูงาน การศึกษาต่อ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตน

2.3.4 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 15-17) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางดำเนินการในการประเมินสมรรถนะว่า ก่อนจะทำการประเมินสมรรถนะ ควรทำความเข้าใจประเภทของการวัดและการประเมินเสียก่อน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่างเช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด ซึ่งแบบทดสอบประเภทนี้จะออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้งื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจในด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่ใช้วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจแบบ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น

ต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์นั้นอาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะที่เดียวกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าการประเมินสมรรถนะก็คือ การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อันเป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถทำงาน สร้างผลงานได้ ประสิทธิภาพสำเร็จ และมีความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลงานที่เกิดขึ้นจริง

2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแรกของการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900 - 1950) นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำ โดยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาจากการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่าง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational variables) และความมีประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970 - ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร ซึ่งจะขอสรุปถึงมุมมองภาวะผู้นำต่างๆ เหล่านี้โดยสังเขป ดังนี้

2.4.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นระยะเวลาที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Schriesheim et al, 1980, p. 4 อ้างถึงใน ธวัช บุญยณณ์, 2550, น. 42)

นักวิจัยได้ศึกษาทศนะของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) สันนิษฐานว่าคุณลักษณะ ของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้ที่ผู้นำกับผู้ที่ไม่ผู้นำ หรือคุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำมานานหลายสิบปี Bateman; & Snell (2004, p. 371) กล่าวถึงมุมมองต่อภาวะเชิงคุณลักษณะจะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคนและพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดว่าคุณำนำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป (Luthans, 1985, p. 480 อ้างถึงใน ธวัช บุญขนิ, 2550, น. 42) ในช่วงปี ค.ศ.1904 -1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำโดยเริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น

Stogdill (1974, pp. 62-63) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวจำนวน 124 เรื่อง และสรุปได้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายามความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลายความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการใช้คำพูด ต่อมา Stogdill (1974, pp. 72-91) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 พบลักษณะของผู้นำดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง
- 2) ภูมิหลังทางสังคม เช่น สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้น
- 3) สติปัญญาและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด
- 4) บุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการปรับตัวการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และการมุ่งมั่น
- 6) คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่นความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมทางสังคม รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด ในระยะหลังๆ สตีจอกดิลพบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล (Stogdill, 1981, pp. 73-97 อ้าง

ถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 46) คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ และจากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้ พบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้ที่มีความตั้งใจและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์พยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับธุรกิจและงานของตนกล่าวโดยสรุป การดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแต่มีคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในคนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำกับคนที่ไม่ใช่ผู้นำได้ชัดเจน

2.4.2 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์และผลกระทบของบริบทที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงาน วิจัยที่เชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสถานะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ ที่เหมาะต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy, & Miskel (1987, p. 273) ได้ศึกษาคุณสมบัติ 4 ประการ ที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

2.4.3 ภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำแน่นอนหรือสามารถมีผู้นำได้หลายคน

ขององค์กร (Organizational leadership) โดย Barnes, & Kriger (1986, pp. 15-16) ได้เสนอว่าทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งหลายที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ กล่าวคือ ล้วนมีแนวคิดของการมีผู้นำเพียงคนเดียว (Single leader) ต่อผู้ตามจำนวนมาก ทั้งที่ความจริงแล้วภาวะผู้นำขององค์กรบ่งบอกถึงความรู้สึกร่วมกันของการต้องมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป (Pluralistic sense of leadership) ส่วนคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ที่เรามักพูดถึงนั้น แท้จริงมิใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด แต่เป็นขององค์กรโดยรวมซึ่งประกอบขึ้นด้วยคนหลายคน โดยที่คนเหล่านี้ต่างก็แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่ซ้อนทับกันอยู่ แต่บางครั้งบทบาทก็เสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้แต่ละช่วงเวลามีการส่งผ่านการเป็นผู้นำจากคนหนึ่งไปสู่คนอื่นๆ ได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นมุมมองภาวะผู้นำแบบกว้างขึ้น อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำองค์กรโดยรวมในแง่คุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behaviors) ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ที่เป็นอยู่มักศึกษาการเป็นผู้นำแบบรายบุคคล แนวคิดการมองภาวะผู้นำขององค์กร โดยรวมดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) Slater; & Doig (1988, pp. 294-301) ไม่เห็นด้วยกับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นของคนที่เป็นหัวหน้าโดยเฉพาะ เพราะการด่วนสรุปเช่นนี้เป็นการละเลยและมองข้ามความเป็นไปได้ถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เป็นทีมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำประเภทข่าแกงคนเดียวแบบวีรบุรุษ (Hero-leader) ด้วยแล้วแทบจะมองไม่เห็นภาวะผู้นำของคนระดับล่างจำนวนมากมายที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

2.4.4 การวิจัยภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ที่กล่าวโดยสังเขปมาทั้งหมดนี้ ยังมี Méndez-Morse (1992) ที่กล่าวถึงมุมมองภาวะผู้นำช่วงก่อนทศวรรษ 1980 ซึ่งมุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วงต่อมาได้มีการตรวจสอบทบทวนใหม่ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจนถึงความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำ (Leaders) กับการเป็นผู้บริหาร (Managers) มีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างไร นอกจากมีวิสัยทัศน์แล้วยังกล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the human resources) ขององค์กร ด้วยแนวคิดมุมมองคุณลักษณะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดผู้นำใหม่ขึ้นซึ่งเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่ผ่านมาเรากล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป เพื่อดำเนินกิจกรรมในภาวะปกติของการทำงาน (Normal, & Routine Work) เช่น การชักจูง การชี้แนะ การตัดสินใจ การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น ผู้นำเชิงกิจกรรม แต่ในปัจจุบัน สังคมและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำจะต้องกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารการรวมกิจการให้ประสบความสำเร็จ การพลิกฟื้นกิจการจากภาวะที่ย่ำแย่ให้กลับฟื้นขึ้น ซึ่งผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤณภูวานิช (2552, น. 259) กล่าวว่า จากการศึกษาพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประเภทนี้ คือ

1. มีอิทธิพลต่อความคิดต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบาร์มี คือมีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้
2. กำเนียงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้ การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้
4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้นผู้นำ

จะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่างๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การเกิดเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2.4.5 ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, น. 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัชร เทพพุทธรังษ (2550) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

สุชาดา รังสินันท์ (2550, น. 114) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

ธเนศ ขำเกิด (2550) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, น. 30) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ขวัญชัย จะเกรง (2551, น. 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

Méndez; & Morse (1992) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมทดแทน

Galpin; & Herndon (2007, p. 83) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึงผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

2.5 การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเริ่มมาจากรากศัพท์คำว่า “ผู้นำ” ซึ่งมีการใช้มาตั้งแต่ A.D.1330 (Stogdill, 1974, p. 259) แนวความคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำถูกนำไปใช้ต่างยุคต่างสมัยกัน โดยสมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนอาจถูกกำหนดให้เป็นผู้นำโดยการสังเกตความมีคุณลักษณะแตกต่างจากสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งจะเรียกว่า “ผู้ตาม” หรือ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” คำจำกัดความหรือนิยามของแบบผู้นำเป็นเหตุการณ์ของกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนหรือมากกว่านั้น คำนิยามของแบบภาวะผู้นำส่วนมากจะสะท้อนสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการด้านอิทธิพลที่ผู้นำจงใจแสดงออกมาต่อผู้ตามในคำนิยามของผู้นำและความเป็นผู้นำ ความแตกต่างของนักวิชาการในการให้ คำจำกัดความของผู้นำจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่จะศึกษาและความแตกต่างในการแปลผลของการวิจัย

แบบภาวะผู้นำตามความหมายในพจนานุกรม ตามศัพท์สังคมวิทยา ใครก็ตามที่สามารถนำให้ผู้อื่นกระทำการใดๆ โดยตนเองเป็นผู้ริเริ่ม แสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบ หรือการควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจตำแหน่งของตน หรือบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมรับตนเองด้วยความสมัครใจ หรือผู้มีอำนาจในการใช้อิทธิพล ซึ่งแสดงออกโดยขบวนการสื่อสาร เพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่งต่อกลุ่มกิจกรรมของกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนั้นแบบภาวะผู้นำยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งซึ่งผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยการชี้แนะ โน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ (Stogdill, 1974, p. 13)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแบบภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลอื่นหรือกลุ่มต่างๆ ในการร่วมมือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จไปด้วยดี ดังนั้นแบบภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นต่อเมื่อบุคคล ผู้หนึ่งได้แสดงออกซึ่งภาวะการเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การกระทำ (Action Oriented) ทั้งนี้ตัวผู้นำต้องรู้จักการใช้ศิลปะ โดยรู้ว่าเมื่อไรจะปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติ ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าอย่างเป็นทางการนั้นในหลายๆ กรณีไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งแสดงว่าหัวหน้าขาดการเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าแต่หัวหน้าต้องมีความเป็นผู้นำเช่นกัน นั่นคือ บุคคลคนหนึ่งอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง และอีกบุคคลหนึ่งอาจจะมีทั้งสองลักษณะพร้อมกัน กล่าวคือเป็นทั้งหัวหน้าและเป็นผู้ตามในเวลาเดียวกัน

บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ประสานงานให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารในฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงานต่างต้องรับบทบาทการเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของพนักงานให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2003; Doyle & Smith, 1999; Freddie, 2005) ขณะเดียวกันยังพบว่า แบบภาวะผู้นำในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยความมีแบบภาวะผู้นำจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ (Leadership Theory) ร่วมด้วย เนื่องจากในองค์กรหน่วยงานต่างๆ บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรคือผู้นำ (Crainer, 1998, p. 221) ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผน และการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การประสานงาน และ

การจัดพนักงานให้ทำงานตรงกับความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Doyle & Smith, 1999, p. 432; Freddie, 2005; Antonakis et al., 2003) ผู้นำที่มีบารมีใช้ประโยชน์จากการสื่อสารให้ผู้ตามปฏิบัติงานเกินความคาดหมายในขณะที่ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำที่มีบารมีสามารถโน้มน้าวผู้ตามให้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามความมุ่งมั่นเช่นนั้น จะไม่เกิดขึ้นหากเป้าหมายนั้นไม่ได้รับการยอมรับว่าทำได้จริง ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และความคาดหวังซึ่งตั้งเป้าไว้สูงของผู้นำ พวกเขาอาจจะต่อต้านกับอิทธิพลของผู้นำและไม่มี ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วได้ การแสดงความเชื่อมั่นของผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากผู้ตามมักช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในตัวเอง และเชื่อว่าจะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในตัวของผู้ตามและผู้ตามจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นต่อเมื่อผู้นำแสดงความเชื่อมั่นในตัวของพวกเขา (Eden & Shani, 1982, p. 195) ซึ่งมีนักวิชาการให้ความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแบบภาวะผู้นำมากมาย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากมายหลายทฤษฎี โดยสรุปได้เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะเด่นของผู้นำ (Traits Theories) 2) กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) 3) กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ซึ่งประกอบด้วย (3.1) Leadership Effective Model หรือ Fielder's Model (3.2) Hersey and Blanchard's Situational Theory (3.3) Leader Participation Model หรือ Vroom Yelton -Jago Model (3.4) Path - Goal Theory 4) กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) 5) กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) และ 6) กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) และแบบผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship Leadership)

1. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะเด่นของผู้นำ (Traits Theories)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติและลักษณะที่เด่นอยู่ในตัวซึ่งแตกต่างจากบุคคลอื่นทั่วไป (Doyle & Smith, 1999, p. 434) นักวิจัยในกลุ่มนี้เน้นที่จะค้นหาลักษณะเด่นพิเศษที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง รูปร่าง น้ำหนัก และหน้าตา คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เช่น มีความเปิดเผย ไม่เก็บตัว มีความมั่นใจในตนเอง ความกระตือรือร้น ความเด็ดขาด ความอดทน คุณลักษณะทางทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา ความรู้ในงาน การทำงานอย่างเป็นระบบ

ทักษะในการพูด ทักษะในการจูงใจ ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เข้าสังคมเก่ง สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Lussier & Achua, 2004, p. 198)

2. กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories)

เป็นการมุ่งเน้นความสนใจในการศึกษาแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จแตกต่างไปจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ (House, 1997, p. 341) มีงานวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาแบบผู้บริหารที่ The Ohio State Studies ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ การคำนึงถึงตนเอง (Initiating Structure) กับด้านการคำนึงถึงคนอื่น (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ในช่วงเวลาเดียวกัน ได้มีการศึกษาแบบผู้นำที่ The University of Michigan Studies โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Centered Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee - Centered Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจในการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง นอกจากนั้นยังมีกลุ่มทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าความสำเร็จของผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการกระทำของผู้นำเองมากกว่าลักษณะเด่นของเขา นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านให้ความเห็นว่า ถ้าเรามองว่าแบบผู้บริหารเป็นเรื่องของพฤติกรรม ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่สามารถอบรมสั่งสอนบุคลากรให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

จากข้อบกพร่องของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ และกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ นักวิจัยทางด้านทฤษฎีของผู้นำกลุ่มหนึ่งมีความเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และรูปแบบของสถานการณ์ขณะนั้น แบบภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วยลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติและธรรมชาติขององค์กร (Damir, 2000; Doyle & Smith, 1999) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์จึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะค้นหาว่าภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าวมากที่สุด ทฤษฎีใน

กลุ่มนี้มีการกล่าวถึงกันมากมีอยู่ด้วยกัน 4 ทฤษฎี คือ 1) Leadership Effective Model หรือ Fielder's Model 2) Hersey and Blanchard's Situational Theory 3) Leader Participation Model หรือ Vroom – Yetton- Jago Model และ 4) Path – Goal Theory (Lussier & Achua, 2004, p. 215)

4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

ขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติอย่างที่คาดหวัง ผู้นำแบบปฏิรูปจะโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้กระทำเกินกว่าที่คาดหวังไว้แต่เดิม ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปจะผูกพันในด้านจิตใจต่อผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปลุกเร้าเพื่อกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นผลอันเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้นำ (House, 1997) และ Hater and Bass (1988, p. 695) ระบุว่า “ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับบุคลิกส่วนตัวของผู้นำ รวมทั้งวิสัยทัศน์แห่งอนาคต หรือคิดนอกเหนือไปจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ส่วนตัวด้านรางวัลกับความยินยอมพร้อมใจ” ผู้นำแบบปฏิรูปจะยกระดับความสนใจของผู้ตาม สร้างความตื่นตัวและการยอมรับในหมู่ผู้ตามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และภารกิจของกลุ่ม พร้อมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้ทำภารกิจเกินจากผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม Burns (1978) ได้สังเกตว่า “ผู้นำแบบปฏิรูปจะกล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงแห่งอนาคตซึ่งสามารถเป็นรูปธรรมได้ ผู้ตามจะใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหามากขึ้น และให้ความสนใจในความแตกต่างระหว่างตัวของผู้นำได้บังคับบัญชา” ขณะที่ Tichy and Devanna (1990, p. 151) เห็นว่าเป็นการเน้นผลการปฏิรูปที่ผู้นำเหล่านี้ มีต่อองค์การพอๆ กับที่มีต่อผู้ตามแต่ละคน ด้วยการอธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และถ่ายทอดความผูกพันวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถปฏิรูปองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามที่ Bass (1985, p. 76) กล่าวไว้ การปฏิรูปของผู้ตามเช่นนี้ สามารถประสบความสำเร็จได้โดยการปลุกเร้าความตื่นตัวของผลลัพธ์และคุณค่าสุดท้าย นั่นคือ การทำให้ ผู้ตามถ่ายโอนผลประโยชน์ส่วนตัวและจากการปรับเปลี่ยนหรือขยายความต้องการของผู้ตามเองไปเป็นส่วนรวม

ในอีกมุมมองหนึ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป ได้รับการนำเสนอโดย Burns (1978, p. 29) ในหนังสือซึ่งได้รางวัลพูลิตเซอร์ ชื่อ Leader Ship โดยเน้นถึงแบบผู้บริหารในขอบเขตของความเป็นผู้นำทางการเมืองโดย Bass อาศัยข้อมูลสนับสนุนซึ่งได้มาจากการวิจัยเพิ่มเติมจำนวนมาก (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1989; Tichy & Devanna, 1990) และ Bass ได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป โดยประยุกต์การอธิบายทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปลงไปในระดับองค์การ

ที่มาของทฤษฎีผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เกิดจากสถานการณ์สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีความซับซ้อน หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการจูงใจ

ให้นักงานปฏิบัติหน้าที่ให้สูงกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ จะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสถานการณ์ดังกล่าว ในเหตุการณ์เช่นนี้ผู้นำแบบปฏิรูป ผู้ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ต้องให้ความสนใจต่อเป้าหมายขององค์กร เห็นประโยชน์ของภารกิจเหนือประโยชน์ส่วนตัว มีแรงจูงใจต่อเป้าหมายที่สูงและท้าทาย มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหนือความคาดหวังคูเหมือนจะมีความจำเป็นต่อสถานการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก มีนักวิจัยหลายคนที่ศึกษาความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการยึดคุณค่าร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรม แสดงตนที่เป็นแบบอย่าง การสอนงาน ความไว้วางใจ และการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานเหล่านี้ถือเป็นทฤษฎีเพื่อโน้มน้าวผู้ตามให้ใส่ใจในความพยายามในงานมากขึ้น กลายเป็นผู้นำตนเองและยึดมั่นในคำปฏิญาณที่จะทำตาม วัตถุประสงค์กลุ่มและผู้นำ (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Fairholm, 1991, 1994, 1997; Kouzes & Posner, 1989; Tichy & Devanna, 1990) ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปแยกแยะได้โดยระดับของความ ต้องการ การจูงใจ และคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปในบทบาทของการสอนจะเอาใจใส่ในเรื่องการสร้างคุณค่าของผู้นำและผู้ตาม โดยมองว่าความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเป็นการยกระดับศีลธรรมของผู้ตามและผู้นำให้สูงขึ้น “ขั้นตอนสูงสุดของการพัฒนาศีลธรรมของบุคคลจะถูกนำโดยหลักการแห่งความยุติธรรมที่เกือบจะครอบคลุม เช่น คุณภาพของสิทธิมนุษยชน และการนับถือศักดิ์ศรีของตัวบุคคล ” และยังคงมองว่าความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเป็นเรื่องของจรรยาบรรณโดยธรรมชาติ

ผลการวิจัยโดย Bennis and Nanus (1985, p. 97) Bradford and Cohen (1984, p. 206) และ Fairholm (1991, p. 311) ได้เน้นอย่างมากในการพัฒนาผู้ตามความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปจะมีระดับการตัดสินใจที่สูงขึ้น ความเสียสละและความพยายามของผู้ตามมากขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือไปสู่เป้าหมายและคุณค่าที่สำคัญร่วมกัน โดย Bass (1985, p. 70) ได้อธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปว่าเป็นผลจากการจูงใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน โดยพยายามปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าที่เคยคาดการณ์ไว้แต่เดิม ผลประโยชน์ที่ผู้ตามได้รับสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพยายามที่แท้จริงขององค์กร คือความพยายามของผู้ตามที่จะทำงานให้มากกว่าคนธรรมดาที่สามารถทำกิจกรรมบางอย่างได้แต่จะสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Daniel, 1994, p. 409)

ในขณะที่ Tichy and Devanna (1990, p. 231) มุ่งความสนใจไปที่การปฏิรูปในระดับโครงสร้าง นั่นคือการปฏิรูปขององค์กร ความสนใจต่อความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเกิดจากความ ต้องการขององค์กร การที่เขาปฏิบัติงานในปัจจุบันและได้เปลี่ยนแปลงไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์มีจินตนาการ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา และกล้าเสี่ยงจะเป็นศูนย์กลาง

ของผู้นำแบบปฏิรูปซึ่งจะฝึกความสามารถของคนให้กับองค์กร (Schein, 1991; Tichy & Devanna, 1990, p. 231)

การปฏิรูปองค์กรเกิดขึ้นเป็น 3 ขั้นตอนคือ (Tichy & Devanna, 1990, p. 5) (1) สังเกตเห็นความต้องการที่จะฟื้นฟูองค์กร (2) ก่อเกิดวิสัยทัศน์ใหม่ และ (3) การเปลี่ยนแปลงสถาบัน และ Bennis and Nanus (1985, p. 41) ได้เปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิรูป 3 ขั้นตอน คือ (1) สร้างวิสัยทัศน์ในการจูงใจใหม่ (2) การยอมรับผูกพันในวิสัยทัศน์ใหม่ และ (3) ทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นสถาบัน ภายใต้แนวความคิดทั้งสามแบบนี้เป็นการปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคุณค่าของสมาชิกเพื่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์ในองค์กร

Fairholm (1991, p. 3) ได้วิจัยความเป็นผู้นำเชิงคุณค่าของผู้นำ คือการพัฒนาและให้รายละเอียดของวิสัยทัศน์ต่อองค์กรและปฏิสัมพันธ์คุณค่าของบุคคลกลุ่มหนึ่งผู้นำจะเผอิทธิพลไปยังผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเป็นเจ้าของอื่นๆ ให้ยอมรับคุณค่าต่างๆ และก้าวไปสู่การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ ชื่อเสียงของความเป็นผู้นำเชิงคุณค่าพุ่งสูงขึ้น โดยผ่านทางแนวความคิดเรื่องความเป็นผู้นำที่มาจากการใช้คุณค่าเป็นแรงขับและยอมรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและมีพื้นฐานมาจากคุณภาพที่มีลักษณะรวมกันเป็นเอกภาพ ซึ่งส่งเสริมความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล และวิสัยทัศน์ทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับ พื้นฐานด้านคุณค่าเท่าเทียมกับการยอมรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมที่ยอดเยียมมีเอกลักษณ์ (Fairholm, 1991, p. 6) ชีวิต อิศราภาพ ความยุติธรรม เอกภาพและความสุขที่ได้รับการส่งเสริมโดยคุณค่าแห่งความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และการได้รับมอบอำนาจแห่งคุณค่าเหล่านี้มีความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล (Fairholm, 1991, p. 8) แต่ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมักเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อคุณค่าและทัศนคติของผู้ตาม ผลของการใช้อิทธิพลนี้คือการมอบอำนาจให้ผู้ตามแต่ละคนเพื่อช่วยเหลือและปฏิรูปองค์กรโดยรวม (Fairholm, 1991, p. 63)

ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป กระตุ้นด้วยคุณค่า มีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นผลให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับทำตามวิสัยทัศน์ที่ได้ถูกฟื้นฟูขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ ให้เป็นแนวคิดของความเป็นผู้นำในองค์กร ผลที่ออกมาของความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปน่าเชื่อว่ารวมเอาความมีประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร การยอมรับความผูกพันของสมาชิกเพื่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทำงานให้มากขึ้นกว่าปกติ ระดับจรรยาบรรณและแรงจูงใจที่สูงขึ้นและการตอบสนองด้านอารมณ์ เช่น แรงบันดาลใจจะเป็นเลิศและความผูกพันกับผู้นำ (Avolio & Bass, 1988; Gasper, 1992; Sergiovanni, 1990)

ดังนั้น บทบาทของผู้นำ คือ การก้าวหน้าทั้งตนเองและผู้ตามมีการปฏิรูปของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น เพิ่มคุณค่าพื้นฐานซึ่งให้วัตถุประสงค์ที่มากกว่าแก่สมาชิกทุกคน มีการปฏิรูปของผู้นำและผู้ตามในด้านคุณค่า แรงจูงใจและความต้องการ มุ่งเน้นความสนใจในการยกระดับด้าน

จรรยาบรรณของคุณค่า ที่มีวัตถุประสงค์ที่มากกว่าร่วมกัน ความเป็นมาของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมากจากการพิจารณาและริเริ่มโครงสร้างคู่มือจะไม่ได้อธิบายความหลากหลายของพฤติกรรมที่สนับสนุนเหตุการณ์ด้านความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและผู้นำที่แย่ที่สุด (Bass & Avolio, 1994, p. 74) นอกจากนั้น ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเป็นความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดความต้องการผลลัพธ์ในระดับโครงสร้าง หรือ (ระดับวัฒนธรรม) และระดับมาโคร หรือ (ระดับปัจเจกชน) ในองค์การ (Sergiovanni, 1990) และนักวิจัยบางคนเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั้งหมด ในขณะที่คนอื่น ๆ เน้นการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน

นอกจากนั้น Bass and Avolio (1994, p. 80) ยืนยันว่า การวิจัยความเป็นผู้นำที่ใช้มาตรวัดโดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบหลายตัวประกอบ (MLQ) คือ คำอธิบายพฤติกรรมของผู้นำและคุณสมบัติบางอย่างพร้อมกับผลลัพธ์บางประการของผู้ตาม ได้ถูกตรวจด้วยมาตรวัด ซึ่งผู้วิจัยอธิบายเพิ่มเติมว่า ผลจากการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปโดยใช้แบบสอบถาม MLQ คือ การ “พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำแบบปฏิรูป มีคุณสมบัติส่วนตัวที่สำคัญ ซึ่งแอบแฝงอยู่ภายใต้พฤติกรรมเหล่านั้นและผลกระทบต่อวิธีการพัฒนารูปแบบของผู้นำ”

5. กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)

Burns (1978, p. 21) อธิบายบุคลิกของความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นคุณค่าที่ให้ประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีส่วนร่วม จุดยืนเช่นนี้ตรงกันข้ามกับความพยายามโดยมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์ของส่วนรวม ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตอบสนองความพอใจภายนอกบนพื้นฐานของผู้ตามแต่ละคน (Sergioranni, 1990, p. 25)

ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปเปรียบเทียบกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำให้เกิดความเข้าใจในความเป็นผู้นำดีขึ้น Burns (1978, p. 21) แย้งว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ตามจะรับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าบางประการ (เช่น ค่าจ้างเกียรติยศ) เมื่อพวกเขาปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมายตามที่ผู้นำต้องการ ถ้าพิจารณาจากข้อคิดของ Burns แล้ว Bass (1985, p. 61) ยังตั้งข้อสังเกตว่าความเป็นผู้นำที่ปรากฏตามงานวิจัยโดยทั่วไปเป็นแนวความ คิดของการถ่ายทอดการปฏิบัติงานหรือขบวนการแลกเปลี่ยนจากการทำงานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทั้งหมดนั้นล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนหรือการต่อรองโดยปริยายอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ข้อสังเกตโดยทั่วไปคือ การทำงานของผู้ตามไม่สำเร็จตามเป้าหมายและผู้นำเกิดความไม่พึงพอใจ ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้เกิดประสิทธิภาพโดยผ่านทางพฤติกรรมของตน โดยชดเชยสิ่งที่ผู้ตามบกพร่องไป ผู้นำจะอธิบายหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขึ้น หรือกล่าวอีกอย่างคือ บอกสิ่งที่ผู้นำคาดหวังว่าจะได้รับจากผู้ตาม และสิ่งที่

ผู้ตามจะได้รับเพื่อเป็นการตอบแทน ทฤษฎีผู้นำรูปแบบต่างๆ หลายทฤษฎีได้ถูกทดสอบอย่างกว้างขวางมาแล้ว บางทฤษฎีก็ได้รับการสนับสนุนด้วยผลการศึกษาค้นคว้าที่ดีพอสมควร ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีแนวทาง – เป้าหมายและทฤษฎีผลรวมคู่ในแนวตั้ง

ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันตามการต่อรองในการแลกเปลี่ยนและเงื่อนไขของสัญญาระหว่าง ผู้บริหารและพนักงาน ดังนั้นจึงได้ชื่อว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass (1985, p. 78) อธิบายเรื่องราวของรางวัลและการลงโทษของความเป็นผู้นำ ซึ่งสัญญาเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นสองประการของความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนประกอบตัวแรกได้แก่ “การให้รางวัลตามสถานการณ์” ซึ่งมีความคิดด้านการจ่ายค่าชดเชยให้สำหรับผลการทำงาน และข้อกำหนดของงานและมอบรางวัล ด้านการบำรุงรักษา (Hygiene factor) หรือด้านจิตวิทยาให้แก่ผู้ตาม โดยเกี่ยวข้องกับเพิ่มเติมภาระหน้าที่ตามสัญญา ประการที่สองได้แก่สิ่งที่เรียกว่า “การจัดการโดยข้อยกเว้น” ความคิดนี้ฝังตัวอยู่กับการปฏิบัติงานเพื่อผู้บริหารนำมาใช้แก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นที่ยอมรับ โดยการจัดการโดยข้อยกเว้น (เชิงรุก) เป็นความตั้งใจของผู้นำ ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การรับประกันว่าจะทำตามมาตรฐานอย่างเคร่งครัด และการจัดการโดยข้อยกเว้น (เชิงรับ) ซึ่งผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหลังจากผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ หรือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมาแล้ว

ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความหมายเท่าเทียมกับการบริหาร (Gasper, 1992, p. 132) โดยใช้แบบสอบถามพหุปัจจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ (MLQ) มาจาก Bass (1985, p. 78) เพื่อแยกแยะระหว่างความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยตั้งข้อสังเกตว่า ความเป็นผู้นำสามารถพิจารณาว่ามีความหมายเหมือนกันกับการบริหาร ผู้บริหารเลือกเป้าหมายในการปฏิบัติงานและให้รางวัลในการปฏิบัติงาน หากการใช้กลยุทธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและทำให้มั่นใจว่าผู้ตามมีทักษะพอเพียงที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้ มันเกี่ยวข้องกับการเตรียมสัญญาเพื่อการทำงานให้ได้เป้าหมายที่จำกัดลงและให้งานนั้นสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารใช้การเตรียมสัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนรางวัลกับผลของการปฏิบัติงาน (Bennis & Nanus, 1985, p. 82) ปัจจัยของการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งได้การจัดการโดยข้อยกเว้นและการให้รางวัลตามสถานการณ์จะมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของการบริหาร

ผู้นำทั้งแบบปฏิรูปและแบบแลกเปลี่ยนจัดอยู่ในประเภทผู้นำที่กระตือรือร้น ผู้นำพวกนี้จะเข้าไปแทรกแซงและพยายามป้องกันปัญหา เมื่อทำการศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำที่กระตือรือร้นทั้งสองประเภทนี้ มักจะเกิดการเปรียบเทียบกับความเป็นผู้นำที่เฉื่อยชาปล่อยให้ตามกรรมอย่างตรงกันข้าม (Yammarino, Spangler & Bass, 1993, p. 88) ผู้นำที่ไม่ควบคุมจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้ไม่

มีความกระตือรือร้น ไม่ตอบสนองหรือหาทางป้องกันไว้ล่วงหน้า ในแง่หนึ่ง ความเป็นผู้นำที่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้ถูกระบุว่าขาดความเป็นผู้นำนั่นเอง Bass (1990, p. 157) รายงานว่า ความเป็นผู้นำที่ไม่ควบคุมมักมีความสัมพันธ์เชิงลบ กับรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นแบบอื่นๆ Bass (1990, p. 157) สรุปว่า มีความเชื่อมโยงเชิงลบระหว่างความเป็นผู้นำที่ไม่ควบคุมและผลการดำเนินงานที่หลากหลาย ความพยายามและตัวชี้วัดทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์เช่นนี้แสดงว่าความเป็นผู้นำที่ปล่อยตามอิสระเป็นแนวทางของผู้นำที่ไม่เหมาะสมเสมอเมื่อ “ไม่ควบคุม” แล้วย่อมหมายความว่าผู้นำได้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือขาดทักษะที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อสังเกตนี้ดูเหมือนว่าจะถูกต้อง อย่างไรก็ตาม อาจมีคนที่ยึดว่าเป็นผู้นำที่กระตือรือร้นมากๆ นั้นอาจไม่จำเป็นและไม่เป็นที่ต้องการด้วยซ้ำไป ยกตัวอย่างเช่น ในการสับเปลี่ยนทฤษฎีความเป็นผู้นำของ Kerr and Jemier (1978, p. 379) ที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับภาระงานและคุณสมบัติขององค์กรหลายประการที่อาจลดทอนความสำคัญของความเป็นผู้นำ บทบาทที่ไม่มี ความกระตือรือร้นของผู้นำอาจนำไปสู่ “การมอบอำนาจ” ให้แก่ผู้ตามซึ่งอาจกลายเป็นส่วนประกอบที่เป็นประโยชน์ของความเป็นผู้นำแบบปฏิรูปด้วยซ้ำไป อย่างไรก็ตาม มีแนวความคิดที่สนับสนุนเกี่ยวกับการควบคุมและไม่ควบคุมตามแนวทางทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGregor, 1960, p. 221) ซึ่งผู้บริหารของทฤษฎี X (เผด็จการ) เชื่อว่าคนโดยสันดานไม่ชอบทำงาน ถ้าเป็นไปได้จะเลื่องงาน รูปแบบของการจัดการที่สนับสนุนความเชื่อนี้มีผลทำให้ต้องดูแลพนักงานอย่างระมัดระวัง และต้องมีระบบที่เข้มงวดในการควบคุมและการจูงใจพนักงาน ส่วนผู้บริหารทฤษฎี Y เชื่อว่าทุกคนชอบทำงานและได้รับความพอใจในการทำงาน รูปแบบของการจัดการความเชื่อถือนี้ถือว่าคนสามารถจูงใจและควบคุมตนเอง สำหรับกิจการประเภทต่างๆ ได้ดี ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องจูงใจและควบคุมอย่างเข้มงวดโดยปกติของผู้บริหารในทฤษฎี Y จะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมผู้นำที่ปล่อยอิสระจะอยู่ในทฤษฎี X ซึ่งผู้นำทั้งสองทฤษฎีนี้เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

6. กลุ่มทฤษฎีผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) และแบบผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship Leadership)

แบบผู้นำแบบผู้ให้บริการจัดเป็นกลุ่มทฤษฎีแบบผู้นำที่มีความทันสมัยสำหรับผู้นำในองค์กร โดยที่เนื้อหาของของแบบผู้นำแบบนี้จะมีความสำคัญกับทุกรูปแบบขององค์การ ขณะเดียวกันก็เป็นศัพทภาพที่สำคัญในการนำไปปรับปรุงองค์การได้หลายลักษณะ (Bennis & Nanus, 1997, p. 2) แนวความคิดนี้อยู่ที่การจูงใจของผู้นำซึ่งต้องเริ่มจากการเป็นผู้ให้บริการ และควรเป็นการจูงใจที่ตรงกับความต้องการของคน

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำแบบผู้ให้บริการ จะประกอบด้วยแนวทาง 4 ประการคือ (Greenleaf, 1997, p. 7) 1) การให้บริการผู้อื่นมากกว่าการใส่ใจเฉพาะตนเอง (Service to others over self - interest) โดยต้องช่วยผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ควบคุมเหนือผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ควบคุมเหนือผู้อื่น 2) แสวงหาและรักษาความไว้วางใจจากผู้อื่น (Earning and Keeping others' trust) เป็นการทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจจากความซื่อสัตย์และการพูดจริง โดยไม่มีวาระซ่อนเร้น 3) มีการรับฟังอย่างจริงจัง (Effective Listening) โดยการรับฟังปัญหาและหาหนทางที่มีเหตุผลดีที่สุด 4) ช่วยผู้อื่นให้ค้นพบสภาพจิตใจภายในตนเอง (Helping others discover their inner spirit) เป็นการช่วยให้ผู้อื่นค้นพบจุดแข็งและศักยภาพที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship Leadership) นั้นเป็นการมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004, p. 80 - 92) ทฤษฎีแบบผู้นำแบบเก่ามักจะเน้นโครงสร้างของผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้ตามต้องรับผิดชอบตามผู้นำ แต่แบบผู้บริหารยุคใหม่จะเป็นเรื่องของผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship) และองค์กร แบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำจึงไม่ใช่การสั่งการ หรือการควบคุม แต่เป็นการช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานของตนเองมากกว่าช่วยการช่วยให้ผู้จัดการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามทั้งแบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำและแบบผู้ให้บริการต่างก็เป็นตัวแทนของกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนไปของแบบผู้นำที่มีต่อผู้ตาม กระบวนทัศน์นี้อยู่ภายใต้ความเชื่อที่ว่าผู้นำต้องไม่ดำเนินการ โดยการสั่งการด้วยการชี้นำคนอื่นและควรเป็นการให้บริการผู้อื่นมากกว่า และทั้งแบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำกับแบบผู้นำแบบผู้ให้บริการต่างก็มุ่งไปทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำ เป็นแบบผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ตามเกิดการตัดสินใจและสามารถควบคุมงานของตนได้และทำให้ผู้ตามมีความอดทน มีความเอื้ออาทร มีมนุษยธรรม มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติตามพันธะสัญญา และแบบผู้นำแบบนี้ยังอธิบายถึงการที่ผู้นำใช้การนำจากตำแหน่งหน้าที่ไม่ใช่ใช้อำนาจบังคับ และยึดผู้ตามเป็นศูนย์กลางโดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนการช่วยแนะนำมากกว่าการเป็นผู้คอยรับคำแนะนำ (Williams, 2004, p. 8)

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship Leadership) เป็นการแสวงหาการนำภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามใน ที่ซึ่งผู้นำต้องมีการนำโดยปราศจากการทำตนเหนือผู้อื่น หรือ ควบคุมผู้ตาม ผู้นำแบบนี้ต้องมีแนวคิดที่จริงใจในการช่วยผู้ตามทั้งการปลุกฝัง การพัฒนา ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งตัวบุคคลและองค์กร การช่วยแนะนำให้เกิดประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ (Caldwell, Bischoff & Karji, 2002, pp. 153 -164) ผู้นำแบบนี้จึงมีคุณค่าใน 4 แนวทาง คือ 1) มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Strong teamwork Orientation) โดย

ให้ผู้ตามทำงานร่วมกันได้ในการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและตลาดไปในทิศทางที่ถูกต้อง 2) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralized decision making and power) เป็นการช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ำทำให้เกิดโอกาสสำคัญที่จะประสบความสำเร็จจากสถานภาพในตัวผู้ตามเอง 3) การยึดมั่นในความเท่าเทียมกัน (Equality Assumption) เป็นความเท่าเทียมของผู้นำกับผู้ตามมากกว่าเป็นไปตามโครงสร้างของการบังคับบัญชา เป็นการสนับสนุนให้ผู้นำพบโอกาสในการช่วยแนะนำมากกว่าการจัดการ ความซื่อสัตย์ การเคารพซึ่งกันและกัน และการสร้างความมั่นใจทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน และ 4) การยึดมั่นในเรื่องรางวัล (Reward Assumption) เป็นการที่องค์กรต้องออกแบบระบบการให้ผลตอบแทนใหม่ที่ทำให้ตามผลการปฏิบัติงาน มาเป็นการพัฒนาเรื่องของความรับผิดชอบของผู้ตามภายใต้การช่วยแนะนำของผู้นำ เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันในการกิจขององค์กรจะทำให้เกิดความยั่งยืนขึ้นด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมในด้านแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดด้านแบบภาวะผู้นำยุคใหม่ (Bass & Avolio, 1994; Greenleaf et. al., 1997) ใน 2 ลักษณะ คือ 1) แบบภาวะผู้นำที่เน้นองค์กรเป็นหลัก ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 2) แบบภาวะผู้นำที่เน้นบุคคลเป็นหลัก คือ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยแนะนำ (Stewardship Leadership) และบูรณาการแนวคิดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนในการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ ค.ศ. 1985 เป็นต้นมา (Stone et.al., 2003) และเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนั้น องค์กรทางการศึกษาในปัจจุบัน ยังคงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนในการบริหารสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นตัวกดดันและเป็นทางเลือกด้วยในขณะเดียวกัน ซึ่งบางครั้งก็เป็นขวากขนามในการไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยเดมมิ่ง (Deming, 1989) และจูราน (Juran, 1986) ได้พยายามหาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพทั้งองค์กร (total Quality Management : TQM)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการในการเพิ่มศักยภาพจากการที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานฝ่าฟันจนทำให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กรช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายในเชิงคุณภาพขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (William, 1994) ขณะเดียวกัน Ho (1996) มองว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นการรวมพลังเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการปรับ

กิจกรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เป็นเป้าหมายสำคัญ และ Freed (1994) เห็นว่าเรื่องเหล่านี้สามารถสอนกันได้และบางส่วนก็เป็นในเชิงทักษะการปฏิบัติ

ทักษะการปฏิบัติเป็นการทำซ้ำๆ เพื่อที่จะปรับทักษะของบุคคลให้ดูเหมือนเป็นการทำง่ายๆ จนเป็นนิสัยตามความคาดหวัง (Akpan. 2002) และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล เป็นสาระสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารคุณภาพทั้งสถานศึกษา ซึ่งถ้าปราศจากผู้นำแล้ว ลำพังเครื่องมืออย่างเดียวไม่สามารถทำให้การบริหารคุณภาพทั้งสถานศึกษาดำเนินการไปได้ และโดยข้อเท็จจริงแล้วปัจจัยด้านผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยากลำบากเพียงใดแล้วแต่กาลเวลา (Esho.1999)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนในการบริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้นำควรประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการบริหารคุณภาพทั้งสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล การบริหารคุณภาพทั้งสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จึงขึ้นอยู่กับทั้งผู้นำและผู้ตามนั้น คือแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามจะมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามเกิดความตั้งใจในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยของ Hertzler (1994) พบว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตัวผู้นำควรทำงานร่วมกับผู้ตามตามการรับรู้วิสัยทัศน์ร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้นำควรแนะนำให้ผู้ตามเกิดปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Schein, 1991) ซึ่งการทำให้เกิดปัญญาในการเปลี่ยนแปลงก็คือแนวทางการเน้นการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ผู้นำนำไปใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ในมิติหนึ่งของศักยภาพขององค์กรนั้น Evans and Lqurent (1989) ให้ความสำคัญกับสมรรถนะผู้นำระดับสูงในองค์กรจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ บทบาทของผู้นำในการบริหารองค์กรจึงมีความสำคัญมากที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความมีศักยภาพ แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญควบคู่ไปเช่นเดียวกัน โดยผู้ตามจะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ในนัยด้านรางวัลที่ได้รับกับคุณภาพที่เกิดขึ้น (Akpan, 2002) รางวัลที่ได้รับจะเป็นตัวทำให้เกิดการบริหารที่มีศักยภาพขณะเดียวกันก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ได้ในอีกมุมมองหนึ่ง

ขณะเดียวกันรางวัลที่ได้รับของบุคคลมีความสำคัญทำให้เกิดความตั้งใจทำให้ดีที่สุด และเป็นตัวบ่งชี้ว่ารูปแบบของการให้รางวัลจะทำให้เกิดพลังในการดำเนินงานซึ่งมาก่อนการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติในการทำงาน (McKenna, 1994) การตั้งระบบการให้รางวัลและระบบการยกย่องเป็นตัวชี้ชัดว่าทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Okolie, 1996)

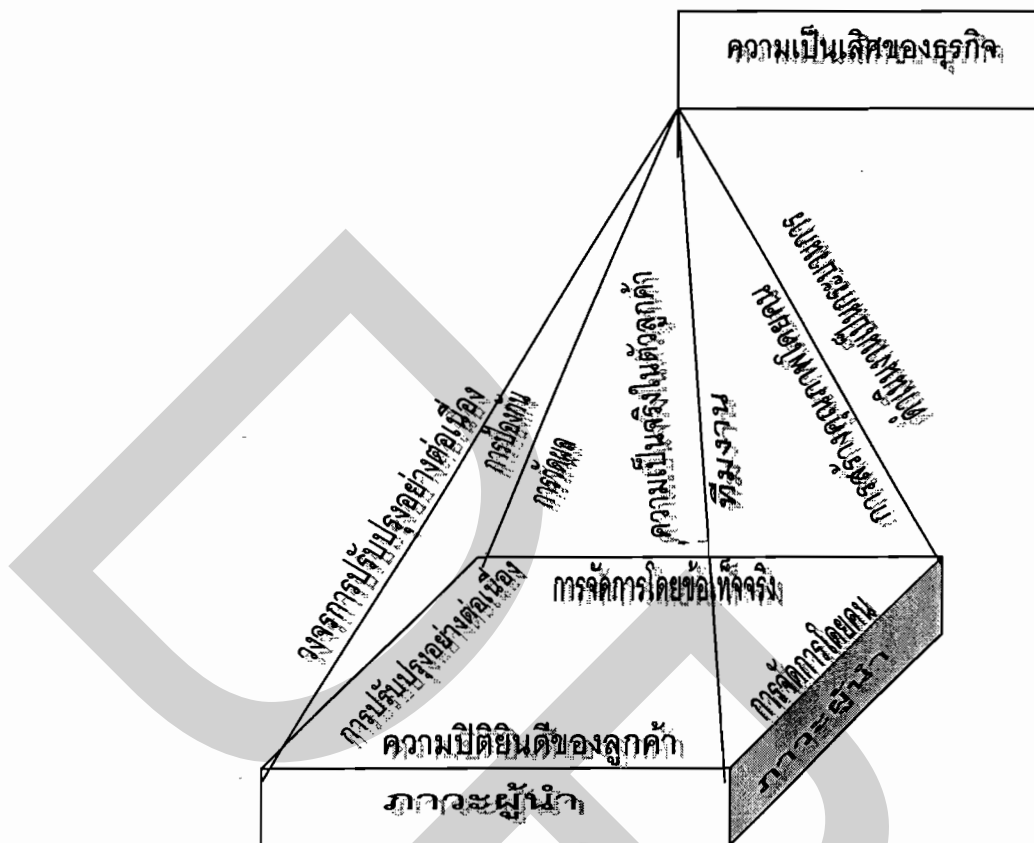
จากการศึกษาวิจัยในอังกฤษและสหรัฐอเมริกาแสดงให้เห็นชัดว่า หลังจากองค์กรมีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรแล้ว มีบางองค์กรเกิดปัญหาจากการขาดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Cottrell, 1992) และปัญหาส่วนใหญ่มักเริ่มมาจากปัญหาที่เกิดจากสมรรถนะผู้นำ (Davidson, 1994; Hertzler, 1994) ดังนั้น สมรรถนะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรที่มีศักยภาพ

ในสถานศึกษายุคใหม่ การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาจะอยู่ในกรอบที่มีการมอบอำนาจให้บุคลากรในการตัดสินใจด้วยตัวเองและใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (Fiorina, 2000) จากการทบทวนเอกสารส่วนใหญ่มีมุมมองให้ความสำคัญกับสมรรถนะผู้นำในการบริหารองค์กรไปสู่ผลสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ (Dale et al., 1997; Deming, 1989; Senge, 1990; Zairi, 1999) ซึ่งองค์กรที่มีศักยภาพในระดับสากล ทางการศึกษาอาจกล่าวได้ว่าหมายถึงองค์กรที่มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล และการให้ความสำคัญกับสมรรถนะผู้นำจะทำให้สถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ประกอบด้วยเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ (Kanji's Business Excellence) เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของมัลคอล์ม (The Malcolm Baldrige Quality) และเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของประเทศไทย (Thailand Quality Award)

1. เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ (Kanji's Business Excellence)

ตัวชี้วัดความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล (Business Excellence Index : BEI) เป็นการวัดเกี่ยวกับตัวลูกค้า พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในองค์กร โดยสามารถเปรียบเทียบข้ามสายงานหรือสายงานเดียวกันได้ในต่างลักษณะพื้นที่กันด้วย ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าว (Kanji, 1998, pp. 1 -2) คือ 1) แบบผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญปิตินคิดต่อลูกค้า 3) ความพึงพอใจของลูกค้า 4) ความจริงที่อยู่ในตัวลูกค้า 5) การจัดการโดยข้อเท็จจริง 6) ดำเนินงานเป็นกระบวนการ 7) การวัดผล 8) การจัดการโดยยึดคนเป็นพื้นฐาน 9) ทีมงาน 10) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 11) การสร้างคุณภาพโดยคน

รูปแบบความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ (Kanji's Business Excellence Model : KBEM) (Kanji, 1998, p. 4) เป็นรูปแบบที่พิจารณาถึงการสร้างคุณภาพทั้งองค์การออกมาเป็นรูปแบบ พีรามิด (Pyramid Model) ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 8 ความคิดรวบยอดที่เป็นแกนหลักดังภาพที่ 2.2

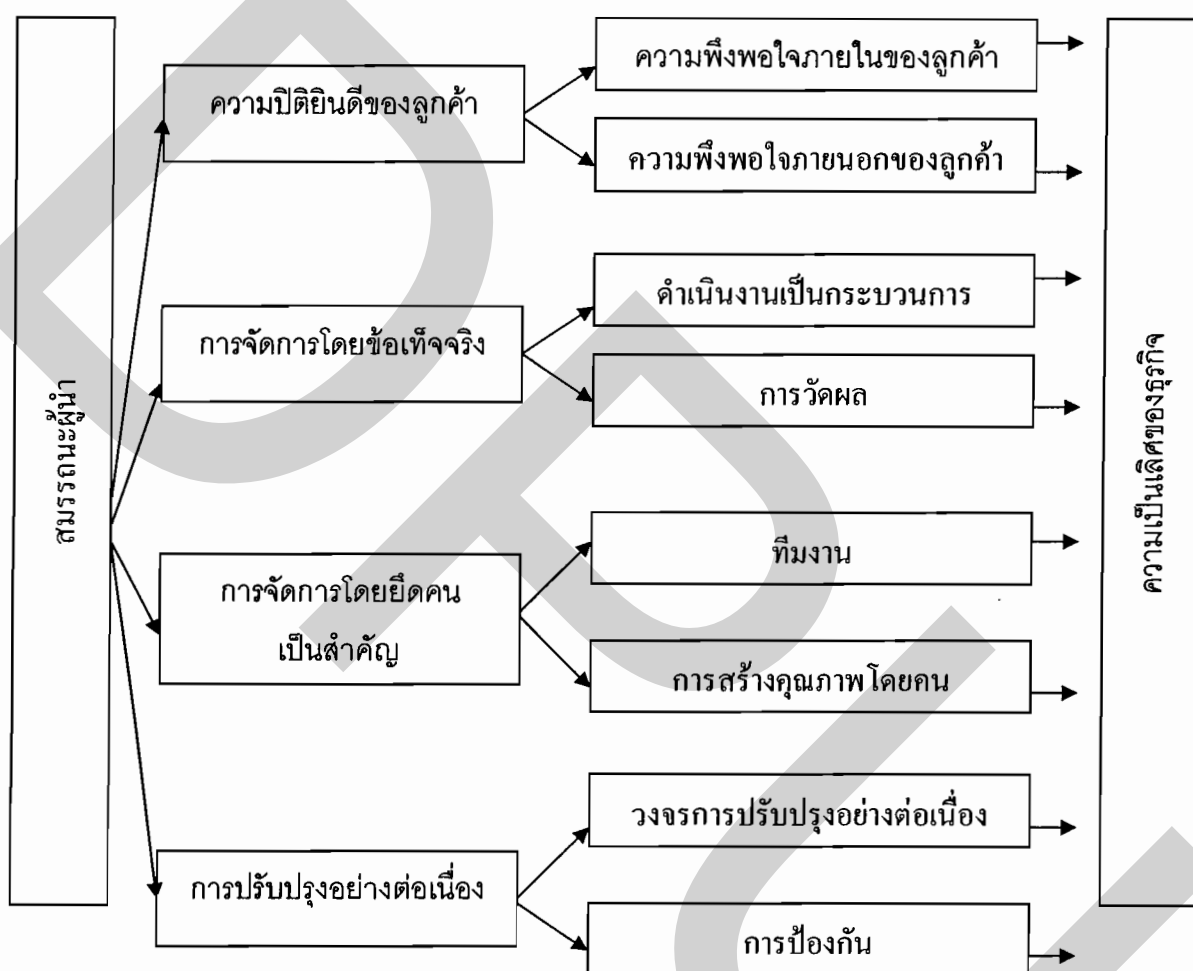


ภาพที่ 2.2 รูปแบบพีระมิดการสร้างคุณภาพทั้งองค์การของคานจิ

ที่มา: <http://www.gogal-Kanji.com/kbem.html>.

ในหลักเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ จะเชื่อมโยงรวมกันไปที่จุดเริ่มต้นคือสมรรถนะหลักการ 4 ประการ (การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การจัดการโดยข้อเท็จจริง การจัดการโดยยึดคนเป็นพื้นฐาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และ 8 ความคิดรวบยอดที่เป็นแกนหลักเพื่อเป็นพลังสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังภาพที่ 2.3

จุดเริ่มต้น → หลักการสำคัญ → ความคิดรวบยอด
ที่เป็นแกนหลัก → ความเป็นเลิศ
ของธุรกิจ



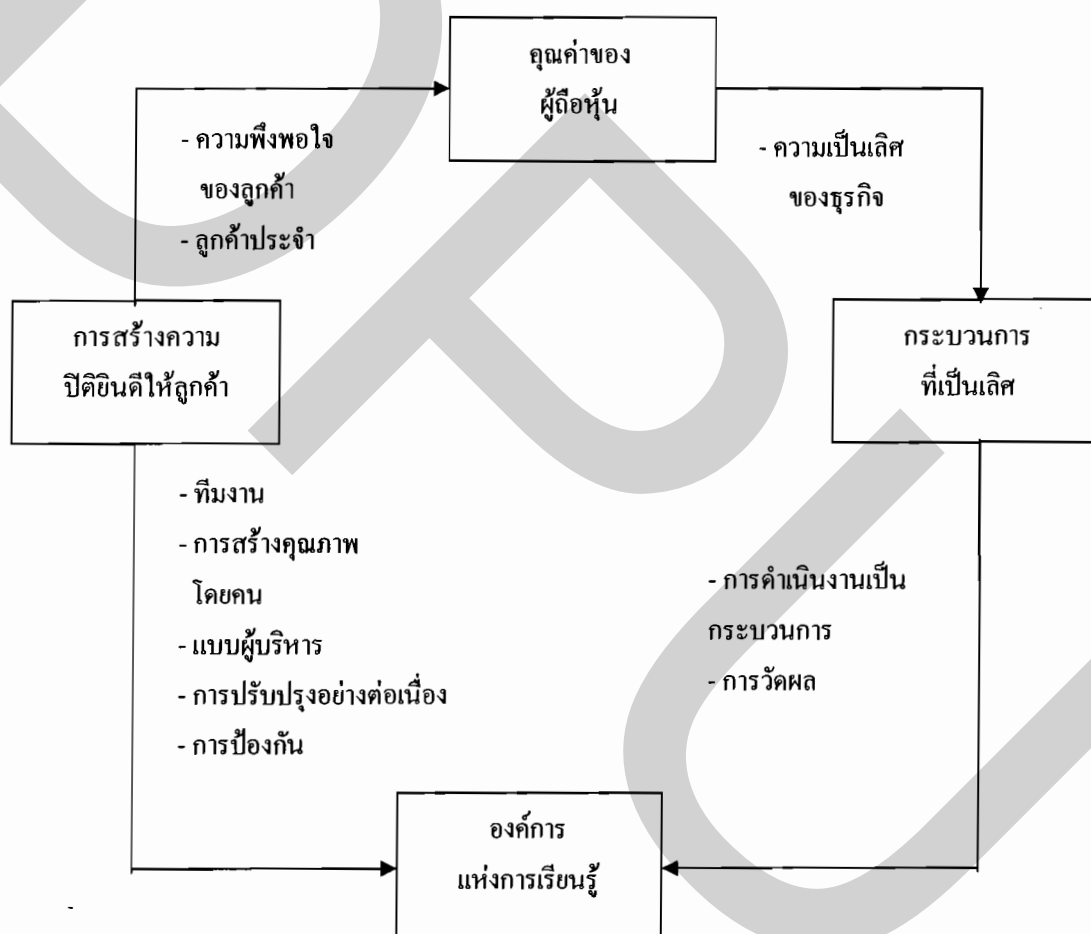
ภาพที่ 2.3 รูปแบบความเป็นเลิศของธุรกิจของคานจิ

ที่มา: <http://www.qopal-kanji.com/kbem.html>.

เป้าหมายหลักของรูปแบบเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ คือ หลักการสำคัญ 4 ประการและความคิดรวบยอดที่เป็นแกนหลัก 8 ชนิด มีศักยภาพและความเที่ยงตรงนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

สำหรับองค์กรที่เข้าเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ต้องแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เป็นรายการคะแนนอย่างเด่นชัด (Business Scorecard) ใน 4 รายการ คือ

- 1) คุณค่าของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วยความเป็นเลิศของธุรกิจ (ผลประโยชน์ตอบแทน)
- 2) กระบวนการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยการดำเนินงานเป็นกระบวนการ การวัดผล
- 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยแบบผู้บริหาร ทีมงาน การสร้างคุณภาพโดยคน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การป้องกัน
- 4) การสร้างความปิติยินดีให้ลูกค้า ประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าประจำ ดังภาพที่ 2.4

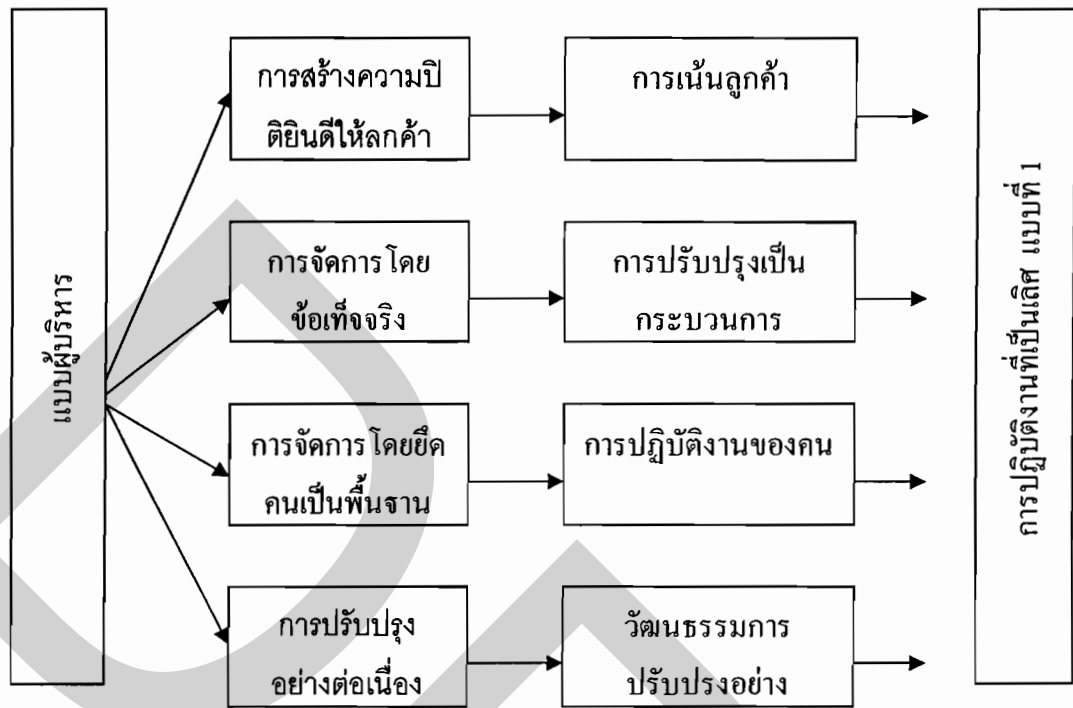


ภาพที่ 2.4 รายการคะแนนทางธุรกิจ (Business Scorecard)

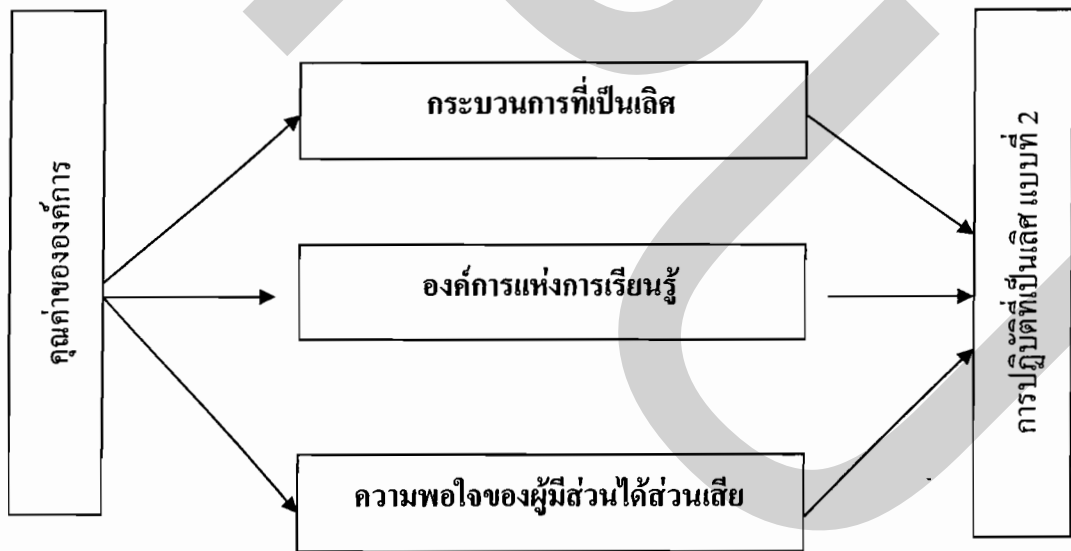
ที่มา: Kanji (1998, p. 635)

รายการคะแนนทั้ง 4 รายการอาจเรียกว่าเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ซึ่งทุกองค์กรต้องมีในภาวะที่ต้องมีการแข่งขันขององค์กรและความต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล (Williams & Ramaprasad, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในระดับปริญญาเอกของ Thiaqarajan. (1995) ที่กำหนดปัจจัยสำคัญ 3 ระดับ โดยใช้ฐานจากการวิจัยการสร้างคุณภาพทั้งองค์กรในประเทศไทยมาเลเซีย

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล สามารถกำหนดปัจจัยสำคัญสู่ศักยภาพในเชิงประยุกต์ใน 2 แบบ ในขณะเดียวกัน คือ แบบที่ 1 ประกอบด้วยสาระสำคัญที่นำไปสู่การวัดการปฏิบัติงานภายในองค์กรตามมุมมองของผู้จัดการและพนักงานในองค์กร เริ่มจากสมรรถนะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนหลักการสำคัญคือการสร้างความปิติยินดีให้ลูกค้า การจัดการโดยซื่อสัตย์จริง การจัดการโดยยึดงานเป็นพื้นฐานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 4 หลักการนำไปสู่การเน้นที่ลูกค้า การปรับปรุงเป็นกระบวนการ การปฏิบัติงานของคนวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แบบที่ 2 ประกอบด้วยสาระสำคัญเป็นการวัดการปฏิบัติงานในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก อาทิ ลูกค้า ผู้ผลิต รัฐบาล สถาบันทางการเงินการคลัง และสังคมโดยทั่วไป โดยเริ่มจากคุณค่าขององค์กรนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ดังภาพที่ 2.5



แบบที่ 1 การวัดการปฏิบัติงานตามมุมมองของผู้จัดการและพนักงานในองค์กร



แบบที่ 2 การวัดการปฏิบัติงานตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ภาพที่ 2.5 ระบบการจัดความเป็นเลิศทางธุรกิจของคานจิ

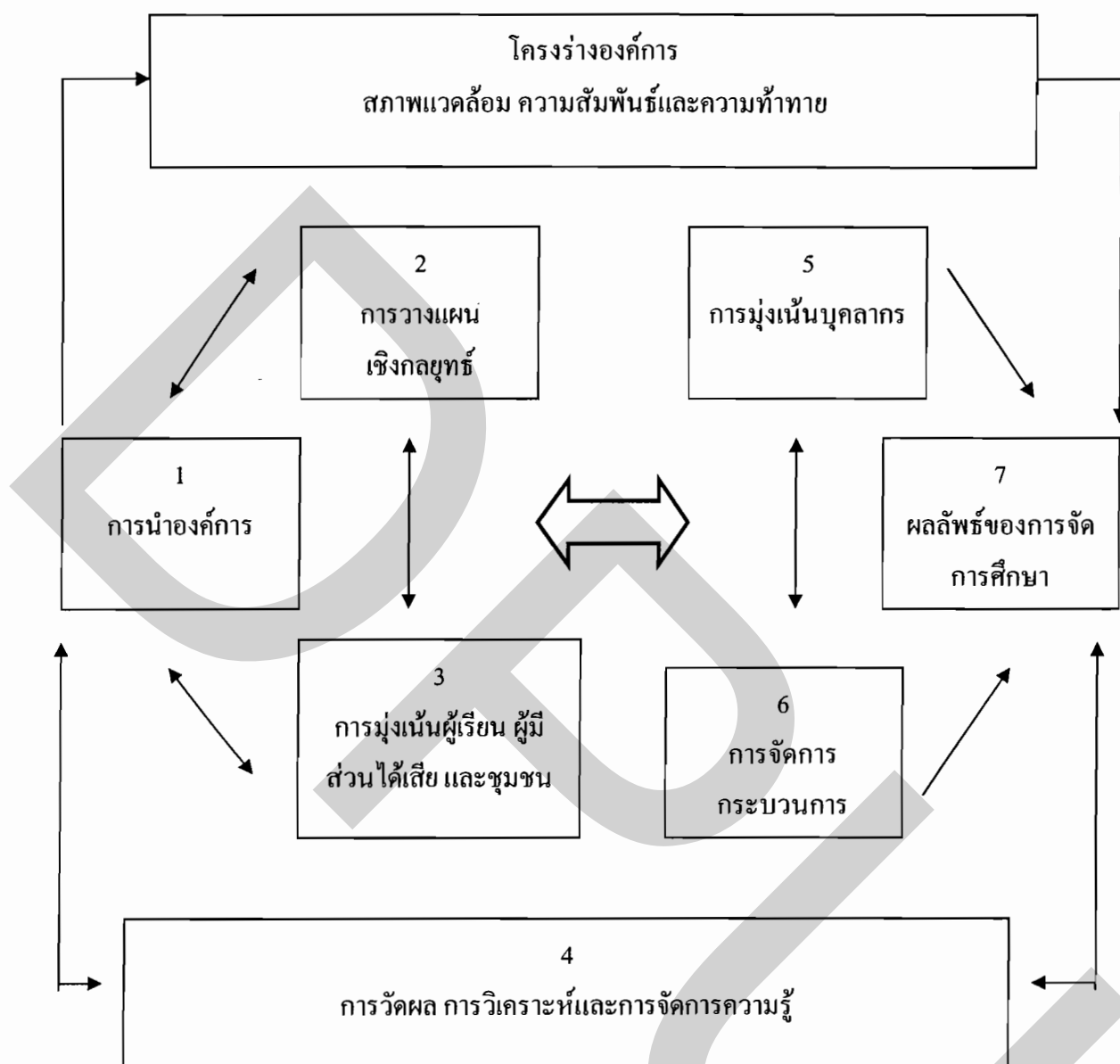
ที่มา: Kanji (1998, pp. 636 – 637)

โดยสรุป เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของคานจิ (Kanji Business Excellence) เป็นแนวทางสร้างความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลขององค์กรที่มีพื้นฐานจากการสร้างคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) โดยมีการวิจัยถึงตัวชี้วัด ระบบการวัดผลและตัวแปรต่างๆ ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างหลากหลาย

2. เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของมัลคอม บอลดริล (The Malcom Baldrige Quality)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA) มีต้นกำเนิดจากแนวคิดของมัลคอม บอลดริล (Malcolm Baldrige) ที่ดูแลกระทรวงพาณิชย์ของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1987 เทคนิคและกระบวนการต่างๆ เป็นที่ยอมรับไปทั่วโลกและถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลายประเทศ อาทิ ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย สมาคมคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Society for Quality) ดำเนินการบริหารงานรางวัลนี้ร่วมกับสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งสหรัฐอเมริกา เพื่อสร้างและจัดลำดับคุณภาพองค์กรต่างๆ เป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางธุรกิจ การศึกษา การดูแลสุขภาพและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลสำหรับองค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 รายการ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน 4) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 เกณฑ์เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ

ที่มา: Criteria Performance Excellence (2009 – 2010)

1. การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืนได้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กรและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยกำหนดเป็น 120 คะแนน

แยกออกเป็นแบบผู้บริหารของผู้นำระดับสูง 70 คะแนน และการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม 50 คะแนน ดังนี้

1.1 การนำของผู้นำระดับสูง เป็นการอธิบายถึงการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในด้านการนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน การสื่อสารกับพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยใช้คำตอบต่อไปนี้

1.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การโดยผู้นำระดับสูง

1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้ำรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อนำไปปฏิบัติการ การปฏิบัติคนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์การอย่างไร

2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล

3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขัน หรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการและความคล่องตัวขององค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์การ

1.1.2 ด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ปรับปรุงผลการดำเนินการและบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการในการคาดคะเน

ผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงความมุ่งมั่นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของธุรกิจระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการอธิบายถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กรและอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1.2.1 การกำกับดูแลกิจการ

1) องค์กรทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเหล่านี้ในระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

1.1) ความรับผิดชอบต่อการจัดการของผู้บริหาร
1.2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน
1.3) ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและนโยบายในการเปิดเผยต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล

1.4) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ

1.5) การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง รวมทั้งผู้นำสูงสุด องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเหล่านี้ไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร

1.2.2 การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ

1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไร องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า และองค์กรมีกระบวนการ ตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร

2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี มีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญ อะไรที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในโครงสร้างธรรมาภิบาล และทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตรวจติดตามและดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

1.2.3 การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ ต่อองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร และกำหนดกิจกรรมที่เน้นให้องค์กรมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้นๆ ให้ระบุชุมชนดังกล่าว ผู้นำระดับสูง ร่วมมือกับบุคลากรในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า 40 คะแนน ดังนี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดกลยุทธ์ โดยอธิบายวิธีการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และให้อธิบายวิธีการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินการกับความท้าทายและการเพิ่มความได้เปรียบดังกล่าว ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

2.1.1 การจัดทำกลยุทธ์

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบที่อธิบายได้ในโครงสร้างองค์กร กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2.2) สัญญาฉบับที่แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

2.3) ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2.4) ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์

2.1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การดำเนินงาน และรูปแบบของธุรกิจอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการนี้จะคงอยู่อย่างยั่งยืน

2) องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอต่อการสนับสนุนให้บรรลุแผนปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อให้บรรลุแผนองค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลของทรัพยากรเพื่อให้อุ่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

3) ในกรณีที่สถานการณ์ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติการอย่างรวดเร็วตามแผนใหม่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนไปเพื่อนำไปปฏิบัติ

4) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่วางแผนไว้ในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอะไรบ้าง และองค์กรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวบรรลุมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรให้แผนดังกล่าวตอบสนองต่อผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรขององค์กร

6) ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ขององค์กรเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของกลุ่มหรือองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกัน ได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ หากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรที่เปรียบเทียบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองสิ่งเหล่านั้น

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน

ในหมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชนพึงพอใจ และภาคี รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล และความยั่งยืนขององค์กร

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน ให้อธิบายวิธีการกำหนด

ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการศึกษายังคงเป็นที่ต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา โดยให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้ และมีสัดส่วนคะแนน 50 คะแนน

3.1.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของกลุ่มลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่สำคัญ (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อ หรือการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรมีวิธีการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกันอย่างไร องค์กรมีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีต รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์ที่ได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาโอกาสใหม่ทางธุรกิจอื่นๆ

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการทำให้เกิดนวัตกรรม

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้เพื่อเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า 60 คะแนน

3.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี

2) กลไกสำคัญขององค์กรทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกสำคัญเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรกำหนดความต้องการที่สำคัญของลูกค้าในการติดต่อแต่ละรูปแบบอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับลูกค้าได้ปฏิบัติตามความต้องการดังกล่าว

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าข้อเรียนเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด และลดการไม่กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ลูกค้านำไปใช้ในการปรับปรุง

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

3.2.2 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตของลูกค้า และได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี องค์กรใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้า

ต่อองค์อื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการอื่นที่คล้ายคลึงกัน และ หรือ ระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม

4) องค์การมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้านั้นกับความต้องการของทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศนี้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์การมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การให้อธิบายวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ 80 คะแนน ดังนี้

4.1.1 การวัดผลการดำเนินการ

1) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และเพื่อติดตามผลการดำเนินการขององค์การ โดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการขององค์การที่สำคัญ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง องค์การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์การและนวัตกรรมอย่างไร

2) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรม

3) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการนั้นกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกองค์การที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด

4.1.2 การวิเคราะห์ การทบทวนและการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันและความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงาน และระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ขององค์กร 40 คะแนน ดังนี้

4.2.1 การจัดการแหล่งสารสนเทศ

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

3) ในกรณีที่มีภาวะฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการอยู่เสมอ

4.2.2 การจัดการข้อมูล สารสนเทศและความรู้

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ขององค์กรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1.1) ความแม่นยำ
- 1.2) ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- 1.3) ความทันเหตุการณ์
- 1.4) การรักษาความปลอดภัยและความลับ

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- 2.1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- 2.2) การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- 2.3) การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- 2.4) การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

5. การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างไร เพื่อให้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กร กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวม รวมทั้งตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การให้สัดส่วนคะแนน 100 คะแนน

5.1 ความผูกพันของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล ให้อธิบายว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไรและองค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี โดยให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

5.1.1 การเพิ่มคุณค่าของบุคลากร

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินการที่ดีและมีแรงจูงใจเพื่อบรรลุสิ่งต่อไปนี้

2.1) ความร่วมมือทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน

2.2) การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างานและผู้จัดการ

2.3) การตั้งเป้าประสงค์ระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม

2.4) การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน

2.5) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

5.1.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

1) การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรขององค์กร ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1.1) ความจำเป็นและความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งระบุโดยบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างาน และผู้จัดการ

1.2) ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.3) การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม

1.4) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

1.5) การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือผู้ที่เกษียณ

1.6) การส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในที่ทำงาน

2) การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับผู้นำขององค์กรดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

2.1) การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล

2.2) การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร

2.3) วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

2.4) ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.5) การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนวัตกรรม

2.6) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาแบบผู้บริหาร รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำอย่างไร

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้จัดการและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.3 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร องค์กรมีวิธีการตรวจประเมินและมีตัววัดอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตอย่างไร เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและที่สนับสนุนบุคลากร ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และได้รับการสนับสนุน ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

5.2.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และระดับความมากน้อยของบุคลากร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่ง และรักษาพนักงานใหม่ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อให้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งมั่นลูกค้าและธุรกิจเพื่อให้ผลดำเนินการดีเกินความคาดหวัง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้คลังตัวที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นทางธุรกิจ

4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบจากการลดบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น

5.2.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย รวมทั้งมีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ ตัววัดผลการดำเนินการหรือเป้าประสงค์ของการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานที่เหล่านี้มีอะไรบ้าง

อะไรเป็นความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยเหล่านี้ และตัววัดผลดำเนินการหรือเป้าประสงค์สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบายขององค์กร การบริการ และสิทธิประโยชน์ องค์กรปรับเปลี่ยนการสนับสนุนเหล่านี้ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

6. การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้อย่างไรรวมถึงตรวจประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินด้วย

6.1 การออกแบบระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน ให้อธิบายวิธีการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมทั้งการออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

6.1.1 ความสามารถพิเศษ

1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กันพันธกิจ บรรยากาศการแข่งขันและแผนปฏิบัติการอย่างไร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน และมีนวัตกรรมด้านระบบงานทั้งหมดรวมทั้งตัดสินอย่างไรว่ากระบวนการใดในระบบงานทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดใช้แหล่งภายนอก

6.1.2 การออกแบบกระบวนการทำงาน

1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง กระบวนการทำงานที่สำคัญเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไร รวมทั้งสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ทำกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยั่งยืนได้อย่างไร

2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ มาใช้และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง

3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่อย่างไร เพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด และมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำกรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและสิทธิผลมาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

6.1.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ให้อธิบายวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญ ไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.2.1 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูล การปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการ อื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

7. ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีอะไรบ้าง ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงผลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

7.1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่มและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

7.2.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

7.3.1 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือ ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร

2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีวัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร

และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

7.4.1 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมากน้อยของบุคลากร การรักษาไว้และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงานและการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่และตามส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

7.5.1.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งระบบงานและสถานที่ทำงานที่เตรียมไว้เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดประสิทธิผลประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุผลเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงาน

ขององค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อ
ตอบคำถามต่อไปนี้

7.6.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และ
แผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร
- 2) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำ
ระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของ
พฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร
- 3) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้าน
ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร
- 4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตาม
กฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- 5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญตน
เป็นพลเมืองดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

3. เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, น. TQA) เป็นโครงการตามแผน
ยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน
ให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยใช้
พื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ
ประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็น
ต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับ
หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการ
ผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการ
องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับประกาศเกียรติคุณด้วย
รางวัลคุณภาพแห่งชาติและองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่
ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน
ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถใน
การแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

องค์กรที่จะเข้าสู่กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ต้องมีความเป็นเลิศขององค์กร ในภาพกว้างขององค์กรใน 2 ส่วน คือ ลักษณะองค์กร และความท้าทายปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ

1. ลักษณะขององค์กร เป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อมในองค์กร

1.1.1 ผลិតภัณฑ์และบริการหลักขององค์กรคืออะไร การส่งมอบผลิตภัณฑ์ และให้บริการลูกค้านั้นทำกันอย่างไร

1.1.2 ให้อธิบายเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรด้านวัฒนธรรมต่างๆ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

1.1.3 ให้ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในเรื่องต่างๆ ในด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงาน การจำแนกประเภทของพนักงาน ระดับการศึกษา ความหลากหลายของพนักงาน ความหลากหลายของงาน องค์กรหรือกลุ่มพนักงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อต่อตรงกับฝ่ายบริหาร การจ้างพนักงาน โดยสัญญาจ้างพิเศษ ข้อกำหนดที่ควรมีเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย องค์กรใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์และมีสิ่งอำนวยความสะดวกหลักๆ อะไรบ้าง องค์กรต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ มากน้อยเพียงไร

1.2 ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

1.2.1 ให้อธิบายโครงสร้างองค์กรรวมทั้งระบบการกำกับดูแลกิจการ ความสัมพันธ์ในแง่ใครขึ้นกับใคร ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับคณะกรรมการและกับองค์กรแม่

1.2.2 ให้ระบุข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและส่วนตลาดที่สำคัญอื่นๆ ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและส่วนตลาดดังกล่าวในเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย แต่ละกลุ่มและส่วนตลาดดังกล่าว

1.2.3 ให้อธิบายเกี่ยวกับผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายในเรื่องบทบาทของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่ายในกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ บทบาทผู้ส่งมอบผู้จำหน่าย (ถ้ามี) ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ให้ระบุประเภทที่สำคัญๆ ของผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่าย องค์กรต้องการให้ความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบผู้จัดจำหน่าย และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นไปในลักษณะได้มากที่สุด

1.2.4 ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความสัมพันธ์และติดต่อกับลูกค้าและผู้ส่งมอบเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

2. ความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ เป็นการอธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระบบที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 สภาพการแข่งขัน

2.1.1 ให้อธิบายองค์การอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ขนาดและอัตราการเติบโตของธุรกิจขององค์การเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน จำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

2.1.2 ให้อธิบายปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน

2.1.3 ให้อธิบายแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในธุรกิจเดียวกันมาจากไหน แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญของกระบวนการที่คล้ายคลึงกันในธุรกิจที่ต่างกันมาจากไหน องค์กรมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการหาข้อมูลข้างต้นมากน้อยเพียงไร

2.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์สำคัญๆ ที่องค์กรต้องเผชิญทั้งในด้านธุรกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร

2.2.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์สำคัญๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรมีอะไรบ้าง

2.3 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

2.3.1 องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่สามารถทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินการตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 องค์กรทำให้การประเมินและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญๆ เป็นระบบได้อย่างไร

สำหรับเกณฑ์การบริหารจัดการที่มีศักยภาพประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) แบบผู้บริหาร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

1. หมวดแบบผู้บริหาร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่อง การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการ

จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน รวม 120 คะแนน

1.1 แบบผู้บริหารของผู้มีระดับสูง เป็นการอธิบายถึงการดำเนินการของผู้มีระดับสูงในด้านการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน การสื่อสารกับพนักงาน การส่งผลให้พนักงานทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการอธิบายว่าองค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในด้านระบบการดูแลกิจการ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

2. หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที่เป็น วัตถุประสงค์ที่จำเป็น วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผนรวม 80 คะแนน

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ เป็นการอธิบายว่า องค์กรทำอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการอธิบายด้านการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลักๆ โดยย่อ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ตามตัวชี้วัดหลักๆ ที่ระบุในแผน

3. หมวดการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในด้านค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้ การขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ รวม 110 คะแนน

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และเพื่อหาโอกาสหรือช่องทางใหม่ๆ ต่อไป

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ การสร้างความพึงพอใจ

ให้กับลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ได้ การเพิ่มพูนความภักดีของลูกค้า การพัฒนาโอกาสใหม่ๆ ของธุรกิจ การวัดความพึงพอใจของลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด

4. หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในด้านการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร รวม 80 คะแนน

4.1 การวัด วิเคราะห์ และพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร เป็นการอธิบายว่าเรื่องของข้อมูลสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กรนั้น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการอธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของพนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้านั้นมีคุณภาพ มีความพร้อมที่จะใช้งาน การสร้างสินทรัพย์ทางความรู้และการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้

5. หมวดการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินในเรื่องระบบงานทำให้พนักงานได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้หน่วยงานได้พัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ความเอาใจใส่ขององค์กรในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานอาสาสมัครมีส่วนร่วมอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินการที่ออกมาเป็นเลิศ ทั้งพนักงานและองค์กรพัฒนาไปด้วยกัน รวม 100 คะแนน

5.1 ระบบงาน เป็นการตรวจประเมินว่า แต่ละคนต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานดำเนินการได้ผลดียิ่งในด้านการจัดคนให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารค่าตอบแทน นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน

5.2 การทำให้พนักงานได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน เป็นการอธิบายว่าการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีส่วนอย่างไรในการสนับสนุนในด้านองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยส่งผลให้หน่วยงานปฏิบัติงานได้ดีเด่น ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน

5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นการอธิบายว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ดีอันจะมีส่วนทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจและอยากทำงาน

6. หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ของการจัดการกระบวนการในด้านการจัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและให้กับตัวองค์กรเอง และการจัดการกระบวนการสำคัญต่างๆ ที่ช่วยทำให้กระบวนการดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวม 110 คะแนน

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นการอธิบายต่อองค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและทำให้ธุรกิจขององค์การประสบความสำเร็จและเติบโต และองค์การมีวิธีการในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

6.2 กระบวนการสนับสนุน เป็นการอธิบายว่าองค์การบริหารจัดการ กระบวนการสนับสนุนสำคัญๆ ที่ต้องมีเพื่อช่วยกระบวนการที่สร้างคุณค่า การบริหารการเงินและทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องแม้จะประสบภาวะฉุกเฉิน

7. หมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการปรับปรุงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การเงินและการตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการต่างๆ แบบผู้บริหาร และความรับผิดชอบต่อสังคม รวม 400 คะแนน

7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญๆ ของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มผลิตภัณฑ์กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดด้วย

7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า อันหมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มและส่วนตลาดด้วย

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด เป็นการสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาดที่สำคัญให้แยกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดด้วย

7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน การเรียนรู้ของพนักงาน การพัฒนาพนักงานความผาสุกของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ เป็นการสรุปผลของการปฏิบัติการที่สำคัญๆ ที่ทำให้องค์การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้จำแนกประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการและแยกตามส่วนตลาดด้วย

7.6 ผลลัพธ์ด้านแบบผู้บริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการสรุปผลที่สำคัญขององค์การในด้านการกำกับดูแลกิจการและแบบผู้บริหารของผู้ในระดับสูงและความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งให้แสดงหลักฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบด้านการเงิน การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมายและการเป็นพลเมืองดี

ส่วนประกอบทั้ง 7 เกณฑ์ ดังกล่าวทั้งเทคนิคและกระบวนการเป็นแนวทางที่มีศักยภาพขององค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ซึ่งส่วนประกอบทั้งหมดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยที่เป็นต้นแบบที่มีศักยภาพจนหลายประเทศนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน

จากเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ใน 3 แนวทาง คือเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของธุรกิจของคานจิ (Kanji's Business : KBEM) เกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และเกณฑ์ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) เป็นแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะผู้นำที่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้ในการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ และการฝึกอบรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ มีความจำเป็นต้องศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ เนื่องจากในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจำเป็นต้องสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทั้งหมดอยู่ในวัยผู้ใหญ่ ดังจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

McGregor (1960) มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1. ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยดั้งเดิม โดยมองคนไปในทางไม่ได้ เช่น ชี้แจงทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ไม่สนใจทำงาน อยากได้เงิน อยากสบาย เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องมีการลงโทษ และมีกฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมอย่างเคร่งครัด

2. ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่อยู่บนพื้นฐานการจัดการสมัยใหม่ มองคนในทางที่ดี เช่น ทำงานหนักให้บรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ มีความสนใจงาน เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปกระบวนการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพควรจะต้องสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ดังนี้

1. การเรียนรู้จะเริ่มที่ผู้เรียน จากสภาพที่เป็นอยู่
2. ความก้าวหน้าของการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน
3. เวลาที่เหมาะสมที่สุดของการเรียนรู้ คือ เวลาที่บุคคลต้องการสิ่งนั้น
4. การเรียนรู้จะต้องมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นต้องมีระบบและมีความหมาย
5. ความพึงพอใจจะต้องเกิดขึ้นในขณะที่เรียน
6. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง
7. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
8. เน้นการฝึกปฏิบัติ ผู้เรียนต้องกระทำด้วยตนเอง

McClelland (1993) ได้พัฒนาทฤษฎีศาสตร์ที่ได้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสำหรับการช่วยให้ผู้ใหญ่พัฒนาตัวเอง ซึ่งเขาเรียกว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์”(Achievement Motives) คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยความพยายามที่จะบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบความล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมหรือรักใคร่ ชอบพอของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำให้ได้มาซึ่งอำนาจจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่น และได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ดังนี้

3.1 เป็นผู้ที่มีความพยายามบากบั่นกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จมากกว่าที่จะกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว

3.2 จะเลือกทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายการทำงานจึงไม่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากเกินไป

3.3 เป็นผู้ที่มีความคิดว่า งานทุกอย่างจะสำเร็จก็เพราะความตั้งใจจริงของตนเองเท่านั้น มิใช่เพราะว่าโอกาสอำนวยให้

3.4 การกระทำกิจกรรมใดๆ นั้น มุ่งหวังเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเองไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่รางวัลหรือชื่อเสียง

นิตยา กันตะวงษ์ (2542, น. 59) กล่าวว่า นักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ผู้ใหญ่ไว้ 7 ประการ

1. ความมุ่งมั่น หมายถึง สิ่งที่ผู้เรียนหวังไว้ว่าจะได้รับ เช่น ความสนใจจากผู้อื่น ความพอใจ เป็นต้น

2. ความพร้อม หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้ ความพร้อมจะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะและสติปัญญา

3. สภาพแวดล้อม หมายถึง วัตถุ สิ่งของ และบุคคลอื่นที่แวดล้อมตัวผู้เรียน

4. การแปลความหมาย หมายถึง การที่ผู้เรียนเพ่งเล็งความสนใจไปยังสิ่งต่างๆ ที่แวดล้อมเขาอยู่ พิจารณาเกี่ยวโยงไปถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาและเลือกวิธีการตอบสนองที่คาดว่าจะได้ผลดังความมุ่งหมาย

5. การตอบสนอง หมายถึง การกระทำตามวิธีการที่คาดว่าจะได้ผลดีที่สุด ในสถานการณ์นั้นๆ

6. ผลที่ตามมา เป็นผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากการตอบสนอง ผลที่เกิดขึ้นนี้อาจจะตรงกับ ความคาดหวัง หรือตรงข้ามกับความคาดหวังก็ได้

7. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง ความผิดหวังจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียน ไม่สามารถจะสนองความต้องการได้ หรือการกระทำนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง ซึ่งผู้เรียนอาจจะลองใช้วิธีอื่นๆ ที่คิดว่าตนจะประสบผลสำเร็จหรือผู้เรียนอาจจะเลิกความมุ่งมั่นเดิมก็ได้

Merrey (อ้างถึงใน นิตยา กันตะวงษ์, 2542, น. 60) กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ว่าจะเกิดจากภายในร่างกายหรือเกิดจากสังคม จะมีความสำคัญเท่าเทียมกันถ้าเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน จะไม่มีความต้องการใดสำคัญไปกว่าความต้องการอื่น ดังนั้นการเลือกแสดงพฤติกรรมการตอบสนองความต้องการจึงไม่แน่นอนไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่า อินทรีย์จะเลือกตอบสนองต่อความต้องการใดก่อน

นอกจากนั้น ยังได้เสนอแนวทางทฤษฎีพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. มโนทัศน์ของผู้เรียน ผู้เรียนต้องสามารถชี้นำตนเองได้ ผู้สอนมีหน้าที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปด้วยดี
2. บทบาทของประสบการณ์ผู้เรียน ซึ่งมีการสะสมประสบการณ์มาเป็นเวลานานดังนั้นวิธีการเรียนจึงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ความพร้อมที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ควรตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงได้
4. การนำไปสู่การเรียนรู้ ผู้เรียนมองการศึกษาเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ การเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง อย่างทันทีทันใด

สมภพ ปราบณรงค์ (2535, น. 38-40) ได้สรุปหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวความคิดของลินด์แมน (Lindeman) ไว้ดังนี้คือ

1. ผู้ใหญ่อยากจะเรียนก็ต่อเมื่อเขามีความต้องการและความในใจที่จะเรียนและการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาพึงพอใจ ดังนั้นความต้องการและความสนใจที่จะเรียนของผู้ใหญ่จึงเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะต้องพิจารณาสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
 2. ความสนใจหรือแนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น จะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลาง (life-centered) ในการเรียนรู้
 3. ถือว่าประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้ใหญ่นั้น นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการเรียนรู้เบื้องต้นก็คือวิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์
 4. ผู้ใหญ่มีความต้องการเป็นอย่างมาก ที่จะชี้นำตนเองมากกว่าที่จะให้บุคคลอื่นชี้นำ
 5. ผู้ใหญ่ยิ่งอายุมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย
- ส่วน อรุณ รักรธรรม (2537, น. 9) ได้สรุปหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวความคิดของโรเจอร์ (Roger) ไว้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้มาก ถ้าหากเขารับรู้ว่ามีสิ่งที่เขาเรียนรู้นั้น จะมีส่วนช่วยรักษาไว้หรือช่วยเสริมสร้างโครงสร้างภายในตัวของเขาเอง สิ่งสำคัญก็คือ ทำอย่างไรที่จะทำให้การเรียนรู้นั้นเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรงให้มากที่สุด
2. ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะต่อต้าน โดยการปฏิเสธ หรือบิดเบือนกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การของเขา
3. หากผู้ใหญ่ตกอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ถูกข่มขู่ เขาจะยังคงยืนหยัดไม่ยอมบีดข่มขู่ หรือจะไม่ยอมปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น แต่ถ้าหากรู้สึกว่ายู่ใน

สภาพแวดล้อมที่รู้สึกว่าจะปลอดภัย ปราศจากการข่มขู่ ก็จะยอมรับและปรับตัวเองให้เข้ากับ ประสิทธิภาพและสิ่งแวดล้อนั้นๆ ได้

4. สถานการณ์ในการจัดการศึกษาให้กับผู้ใหญ่ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ เป็นอย่างมาก จะต้องมีการอำนวยความสะดวก และการยอมรับความแตกต่างในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Wilson (1995, p. 13) กล่าวว่า “คุณไม่สามารถสอนสุนัขแก้ด้วยกลวิธีใหม่ๆ ได้” ซึ่งเป็นภายิตที่สะท้อนให้เห็นว่าการสอนผู้ใหญ่จะต้องพิจารณาเทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับวัย และ เขาได้เสนอหลักการที่จะช่วยและให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 7 ประการดังนี้

1. สิ่งที่คุณใหญ่ต้องการเรียนรู้จะต้องนำไปสู่การทำงานที่ง่ายและสามารถปรับปรุง ทักษะและทำให้ผลการทำงานดีขึ้น

2. ผู้ใหญ่เรียนรู้เพียงบางส่วนที่เขาต้องการจะเรียนรู้

3. ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีด้วยการลงมือกระทำ

4. ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกปฏิบัติแบบการแก้ปัญหา

5. ผู้ใหญ่เรียนรู้จากการใช้ประสบการณ์ในอดีต

6. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะดีในบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ

7. การเรียนรู้ที่ดีสำหรับผู้ใหญ่ต้องมีวิธีการอันหลากหลาย

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จากการเป็นผู้ฟังหรือขึ้นต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีอิสระหรือเป็นผู้ที่นำ ตนเองได้ มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์จะเป็นผู้ที่ค้นหา แสวงหาประสบการณ์ จนเปี่ยมไปด้วยแหล่งของ การเรียนรู้พัฒนาตนเอง ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem-centered) มากกว่าการยึดเนื้อหาสาระ เป็นศูนย์กลาง (Subject-centered) และผู้ใหญ่จะมีแนวโน้มที่จะทำตามสิ่งจูงใจภายในตนเอง มากกว่าสิ่งจูงใจ ตามทฤษฎีดังกล่าวผู้เรียนจะมีความรู้สึกอยากเรียน เมื่อมีสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวก ความพร้อม มีเป้าหมาย ในการเรียนของตนเอง ยอมรับที่จะมีความรับผิดชอบในการ วางแผนการเรียนของตน และปฏิบัติในการเรียนรวมทั้งแสดงความก้าวหน้าในการเรียนของตน

นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมยังมีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ได้แก่ สภาพสถานที่ การจัดเวลาการฝึกอบรม และเลือกแหล่งวิทยาการต่างๆ เป็นต้น ในส่วนของสภาพแวดล้อมทาง ภายนอก จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพสถานที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ขนาดและลักษณะ แสงสว่าง อากาศถ่ายเท จัดเก้าอี้ รวมทั้งเสียง และสิ่งรบกวนต่างๆ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับ วัยผู้ใหญ่ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นสำคัญ ทั้งเวลาใน การศึกษาค้นคว้าและเวลาการอำนวยความสะดวกและการกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ในส่วน

ของแห่งวิทยาการ โดยเฉพาะห้องสมุดและแหล่งค้นคว้าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

ห้องสมุดควรมีการจัดการ ให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ จำนวนและคุณภาพของหนังสือ วารสาร เทป วิทยุทัศน์ ตลอดจน อุปกรณ์ที่ช่วยในการค้นคว้า เช่น คอมพิวเตอร์ การติดต่อกับห้องสมุดอื่น โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้จะช่วยมากในการเสริม การแนะนำผู้เรียนในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ จะช่วยให้ประสิทธิภาพของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ดีขึ้น พร้อมกันนี้ก็ได้ระบุถึงองค์ประกอบ 4 ประการของลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ คือ 1) ผู้สอน 2) ผู้เรียน 3) ลักษณะของผู้เรียน และ 4) กระบวนการเรียน

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547, น. 7) ได้บัญญัติหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 10 ประการ (Adult Learning : Ten Principles) ไว้ในฐานะนักการศึกษา เห็นว่า การเรียนรู้ในสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดขึ้นได้มากกว่าหรือดีกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งในเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) อันเป็นแนวทางที่นักการศึกษาและวิทยาการการฝึกอบรมควรจะได้คำนึงถึง ในที่นี้จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบหรือหลักการ 10 ประการ ที่จะมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านั้น มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to Learn) นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้นๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน (Trust and Respect)
3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียน ของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้าน สติปัญญา และทางด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้มี เวลาอย่างพอเพียง ในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

9. ให้โอกาสในการ ฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้

10. ให้ผู้เรียนได้แสดง ศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้ และเห็นถึงความก้าวหน้าว่า สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้

นอกจากนั้น สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547, น. 3-6) ได้นิยามของการเรียนรู้ 2 ประการดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นการสะสมข้อเท็จจริง (Facts) และแนวคิด (Ideas) ที่ได้รับและอาจจะหามาเพิ่มเติมจนตลอดชีวิตของบุคคล

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา (Mental) หรือกระบวนการทางร่างกาย (Physical) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ คือมีความกระตือรือร้น (Active) ในกระบวนการเรียนรู้ มากกว่าการรับฟังเฉยๆ (Passive) เท่านั้น นั่นคือ ไม่เพียงการรับฟังการสอน (บรรยาย) แต่ควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Activity) ที่จัดให้กับผู้เรียนด้วยเสมอ และเป็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่ถาวร (Permanent Change) และการเปลี่ยนแปลงนี้ช่วยให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและความสนใจอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ความต้องการ (Wanting or Needing) ในการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดที่จะต้องทราบว่าบุคคลนั้นต้องการจะเรียนอะไร ต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งใด ต้องการค้นหาคำตอบหรือแก้ปัญหาในเรื่องใด

ขั้นตอนที่ 2 : การรวบรวมข้อมูล – ข้อเสนอเทศ (Information Gathering) เป็นการเรียนในระบบโรงเรียน (Formal Instruction) และบางส่วนได้รับจากการเรียนรู้ตาม อรรถศาสตร์หรือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Information Learning) โดยจะได้รับจากที่บ้าน หรือจากสถานที่ทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 : การทดสอบและผลสะท้อน (Testing and Feedback) จากการทดลองในการพยายามเรียนเรื่องหนึ่งเรื่องใดในการเรียนของบุคคล ดังตัวอย่างเช่น การทดสอบการขับขีรถยนต์ (Driving Test) การทดสอบฝีมือทางด้านอาชีพต่างๆ (Vocational Tests) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ว่าปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 : การประยุกต์และปฏิภิกิริยาตอบสนอง (Reflection and Applying) การประยุกต์ข้อเสนอเทศที่ผู้เรียนได้จากสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเขาอาจจะได้ประเมินดูถึงผลลัพธ์จากการทดสอบ หรือผลลัพธ์จากการพยายามค้นหาคำตอบ การประยุกต์ใช้ความรู้จากสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ ถ้าหากทักษะการเรียนรู้ได้นำไปเกี่ยวพันกับการปฏิบัติในทักษะใหม่ๆ และ

สามารถถ่ายโอนทักษะนั้นๆ ไปสู่การเรียนรู้ใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น การขับรถยนต์ได้ด้วยตนเอง ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานต่างๆ ได้ ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการสอนผู้ใหญ่ (The Assumptions of Andragogy) การสอนใหญ่นั้นผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ ถ้าหากเขาเกิดความต้องการ และกระบวนการวินิจฉัยตัวเอง (Self – Diagnostic)

1. การสอนผู้ใหญ่

วิธีการสอนผู้ใหญ่หรือ “Andragogy” นั้นเป็นแนวความคิดใหม่ในการเรียนการสอนที่พยายามจะชี้แจงให้เห็นความแตกต่างออกไปจากวิธีการสอนเด็กหรือ “Pedagogy” การเริ่มนำคำว่า “Andragogy” มาใช้นั้นก็เพราะว่าคำว่า “Pedagogy” ที่เคยใช้อยู่เดิมในวงการศึกษานั้น ไม่สามารถนำมาใช้ในการสอนผู้ใหญ่ได้ดีพอนั้นเอง สำหรับคำว่า “Pedagogy” นั้นมีรากศัพท์มาจากคำในภาษากรีก คือคำว่า Paid (Child + Agogus Leader) ซึ่งมีความหมายว่า “ศาสตร์และศิลป์ในการสอนเด็ก” (The art and science of teaching children) ส่วนคำว่า “Andragogy” นั้น ก็มาจากรากศัพท์ภาษากรีกเช่นเดียวกัน คือ คำว่า Aner (Man) + Agogus (Leader) ซึ่งมีความหมายว่า “ศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่” (The art and science of teaching adults) (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544, น. 222)

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, น. 222–224) ได้นำเสนอข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการสอนผู้ใหญ่ ดังนี้

ตามแนวคิดของ (Knowles. 1978: 55–59) ตามทฤษฎีการสอนผู้ใหญ่มีอยู่ 4 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านมโนภาพแห่งตน (Changes in Self – Concept) ข้อสันนิษฐานนี้ก็คือว่าบุคคลเจริญเติบโตและบรรลุมุมมองไปสู่มโนภาพแห่งตน จากการอาศัยหรือพึ่งพามุมมองอื่นๆ ในวัยเด็กทารกและนำไปสู่การเป็นผู้นำตัวเองได้มากขึ้น (Self – Directedness)

2. บทบาทของประสบการณ์ (The Role of Experience) ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับเรื่องของการมีประสบการณ์ ก็เพราะเราเชื่อว่า บุคคลที่เริ่มบรรลุมุมมองแล้ว เขาก็จะได้สะสมประสบการณ์ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ซึ่งประสบการณ์นั้นนับว่าเป็น “แหล่งที่มีคุณค่าสูงยิ่งสำหรับการเรียนรู้” (Rich Resource for Learning) รวมทั้งเป็นการช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ใหญ่คนอื่นๆ ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งหลายด้วย

3. ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn) ข้อตกลงเบื้องต้นนี้ ก็คือว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและเกิดความพร้อมในการเรียนรู้อันเป็นผลมาจากการพัฒนาทางชีววิทยา และแรงกดดันทางด้านความต้องการเกี่ยวกับวิชาการ ส่วนที่เกิดความพร้อมมากขึ้นก็คือ ผลพัฒนาของภาระหน้าที่ (Task) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคม ความแตกต่างกันระหว่าง Andragogy กับ Pedagogy ก็คือในการสอนใหญ่นั้นผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ถ้าหากเขาเกิดความต้องการ

ส่วนในการสอนเด็กนั้นเรามากจะยึดถือเอาว่าเด็กควรจะต้องเรียน (Ought to) ในสิ่งนั้นสิ่งนี้ เพราะคิดว่าอาจจะมีประโยชน์กับอนาคตของเด็กต่อไป

4. การทำให้การเรียนรู้มีความหมาย (Orientation to Learning) ข้อตกลงเบื้องต้นประการสุดท้ายนี้ ก็คือว่า เด็กๆ จะได้รับการวางเงื่อนไขให้ได้รับการเรียนรู้ในลักษณะของการยึดเอาเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง (Subject - Centered) ในขณะที่ผู้ใหญ่ส่วนมากมักจะมีการเรียนรู้ โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem - Centered) ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดนี้ เป็นผลลัพธ์มาจากความแตกต่างของการเห็นคุณค่าของเวลานั่นเอง ผู้ใหญ่เข้ามาเรียนและยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษาก็เพราะว่า เขาขาดความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาปัจจุบัน ดังนั้น เขาจึงต้องการที่จะนำไปใช้ในอนาคตอันใกล้ หรือโดยเร็วที่สุด หมายความว่า ต้องการนำเอาไปใช้อย่างปัจจุบันทันทีทันใด ดังนั้น เขาจึงต้องการได้รับการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน

Javis (อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544, น. 236-257) อาจารย์ซึ่งสอนวิชาการศึกษา ผู้ใหญ่แห่งประเทศไทย ได้จำแนกวิธีการสอนผู้ใหญ่ออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ วิธีการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลางวิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางแบบกลุ่ม และวิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางรายบุคคล ซึ่งจะได้กล่าวถึงวิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544, น. 236-257) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher -Centered Methods) เป็นวิธีการที่มีครูผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ดำเนินการ จัดเป็นวิธีการสอนที่จะพยายามให้ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอาจจะมีการใช้ศิลปะในการตั้งคำถามของครูเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสนองตอบในการเรียน อย่างไรก็ตาม ผู้สอนบางคนหรือในการสอนบางครั้ง ก็ไม่สามารถใช้เทคนิคในการตั้งคำถามได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าไม่มีเวลา หรือเป็นเพราะว่าผู้เรียนจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะถามได้อย่างทั่วถึงทุกคน สำหรับวิธีการที่นำมาใช้กับการสอนผู้ใหญ่อยู่บ่อยๆ มี 5 วิธีการคือ วิธีการสาธิต การอภิปรายด้วยการชี้แนะ การอภิปรายด้วยการควบคุมการอภิปรายโดยการบรรยายนำ และวิธีการบรรยาย

2. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางแบบกลุ่ม (Student - Centered Group Methods) เป็นวิธีการสอนที่มีลักษณะที่ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างพวกเขาตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็จะเป็นการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอนด้วยเพื่อน (Peer Teaching) แต่ก็มีบางคนกล่าวแย้งว่าวิธีการสอนแบบนี้มีลักษณะคล้ายกัน "คนตาบอดจูงนำทางคนตาบอดด้วยกัน (The blind leading the blind)" อย่างไรก็ตามความจริงแล้ว ก็มีความรู้หลายสิ่งหลายอย่างที่ผู้เรียนเองสามารถจะเป็นแหล่งความรู้ได้อย่างดี ซึ่งในกรณีนี้

ครูผู้สอนก็จะทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)” สำหรับวิธีการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ การระดมพลังสมอง การปรึกษาหารือในกลุ่ม การโต้เถียง การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางรายบุคคล (Individual Student – Centered Methods) เป็นวิธีการที่มีทั้งส่วนคล้ายและส่วนที่แตกต่างจากแบบที่ 2 ทั้งนี้เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเท่านั้น เพื่อผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง โดยมีลักษณะที่หลากหลายในวิธีการเขียน จากการเลือกเรียนด้วยตนเอง (Self selected Learning) หรือการให้ผู้สอนกำหนดกิจกรรมได้ (Tutor – set Project) ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดงานให้ปฏิบัติ คอมพิวเตอร์ช่วยการเรียนรู้ และการสอนทางไกล เทคนิควิธีการสอนผู้ใหญ่ที่สำคัญๆ 6 ประเภท โดยมุ่งให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะต่างๆ ไปของวิธีการสอนแต่ละประเภท ความมุ่งหมายในการใช้เทคนิคประเภทนั้นๆ แบบแผนวิธีการจัดที่นั่งโดยทั่วไป และการพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของเทคนิควิธีการแต่ละแบบ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการสอนผู้ใหญ่เหล่านี้อาจจะมีความเหมาะสมกับผู้เรียน หรือกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น นักการศึกษาผู้ใหญ่จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ให้ดีก่อนที่จะใช้เทคนิคแต่ละประเภท นอกจากนั้นแล้วในบางครั้งผู้สอนอาจจะต้องใช้เทคนิคหลายประเภทร่วมกัน เพื่อช่วยการดึงดูดความสนใจของผู้ใหญ่ให้มากที่สุด (สุวรรณ วัฒนวงศ์, 2544, น. 68–79) เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เทคนิคการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เทคนิคการเล่นบทบาทสมมติ (Role – Playing) เทคนิควิธีการสาธิต (Demonstration) เทคนิคการสัมมนา (Seminar) เทคนิคการบรรยายเป็นชุด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Symposium)

2. การฝึกอบรมผู้ใหญ่

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศมีผู้ให้ความหมายที่เหมือนและต่างกันดังนี้

Flippo (1970, p. 268) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นถาวร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการด้านใหญ่ๆ 3 ด้าน คือด้านทักษะ ด้านความรู้และด้านเจตคติ

Good (1973, p. 613) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการให้ความรู้และการฝึกทักษะให้แก่บุคคล โดยจัดขึ้นภายใต้เงื่อนไขบางประการแต่จะไม่เป็นระบบเหมือนการจัดศึกษาในสถาบันการศึกษาโดยทั่วไป

Beach (1980, p. 17) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นหมายถึงกระบวนการที่จัดให้บุคคลได้เรียนรู้และฝึกความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

Goldstein (1993, p. 3) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิติ ดยัคคานนท์ (2532, น. 144) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการศึกษาและการสื่อความหมายจะต้องมีองค์ประกอบในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ ด้านคน ด้านการเรียนรู้ ด้านงานและด้านการปฏิบัติงาน

วิเชียร ชิวพิมาย และคนอื่นๆ (2533, น. 1-3) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการเรียนการสอนต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กรในการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุตามจุดประสงค์

เสนาะ ดิยาวัว (2535, น. 127) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คน ได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, น. 194) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและเจตคติซึ่งจะช่วยให้คนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อุทัย ธรรมเดโช (2538, น. 234) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกรรมวิธีหรือกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

สำนักพัฒนาสุขภาพจิต (2543, น. 5) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรว่าเป็นกระบวนการในการจัดสรรความรู้ เทคนิค วิชาการในการทำงานตลอดจนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเกิดจากการผสมผสาน 3 วิธีพื้นฐาน คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การสอนงาน (On the Job Training) การฝึกอบรม (Off the Job Training) การออกแบบการฝึกอบรมควรสัมพันธ์กันทั้งภารกิจและลักษณะบุคลากรด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2544, น. 7) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ

ความสามารถ รวมทั้งความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

จากแนวคิดการฝึกอบรมดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็น กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะและด้านเจตคติ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์โดยทั่วไป มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

วิเชียร ชิวพิมาย และคนอื่นๆ (2533, น. 3) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมว่า ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ลักษณะความจำเป็นอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน สายอาชีพและระดับของข้าราชการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดฝึกอบรมข้าราชการอาจเนื่องมาจาก หน่วยงานขยายใหญ่ขึ้น ตั้งหน่วยงานใหม่ เมื่ออุดมการณ์หน่วยงานเปลี่ยน หรือมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานไปตามกาลสมัย

ทวีป อภิสิริ (2536, น. 24-26) ได้กล่าวว่าการอบรมมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

4. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งมีผู้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายท่านดังนี้

Odiome (1970, p. 800) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมขั้นต้น (Regular Training Program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้นเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมประเภทนี้ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-solving Training Program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovativetraining Program) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูง เน้นมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถพัฒนา งานให้ก้าวหน้า

กิติ ตัชคานนท์ (2532, น. 153) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการจัดสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้เกิด ความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน ให้รู้จักระเบียบและลักษณะการจัดรูปองค์กร เพื่อสร้างความคุ้นเคย กับสภาพแวดล้อมให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและปราศจากความกลัวในด้านต่างๆ อันจะ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมโดยการลงมือทำงาน (On The Job Training) สอนให้ปฏิบัติงานจริงๆ ในขณะที่กำลังเรียนหรือฝึกอบรม เช่น ขณะเป็นนักศึกษาแพทย์หรือนักศึกษาพยาบาลก็ต้องมีการ ฝึกอบรมภาคปฏิบัติกับคนไข้จริงๆ ควบคู่ไปกับการศึกษาภาคทฤษฎี

3. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre Service Training) จัดให้ผู้ที่เข้าปฏิบัติงานได้รับ การฝึกหัดงานจริงๆ ก่อนเข้ารับหน้าที่เต็มตัว เช่น การเป็นแพทย์ฝึกหัดหรือก่อนเข้ารับราชการ ประจำ จะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการก่อน 6 เดือน เป็นต้น

4. การฝึกอบรมขณะประจำการ (In Service Training) จัดให้แก่ผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ แล้วเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและเมื่อหน่วยงานได้รับ มอบหมายใหม่หรือเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือแก้ไขส่วนขาดของการปฏิบัติงาน

5. การฝึกอบรมหลังหลักสูตรระดับปริญญาตรี (Post Graduate Training) เพื่อเพิ่มพูน คุณวุฒิให้สูงขึ้น เช่น การศึกษาปริญญาโท

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, น. 120-121) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 5 ประเภทตามลักษณะดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) จัดตั้งในกรณีที่มีการบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ ทราบถึงแนวปฏิบัติงานในองค์กร การวางตัว และรู้จักการดำเนินงานในองค์กร

2. ฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน (Orientation or Introduction) เป็นการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่วน ใหญ่เป็นการอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน

3. ฝึกอบรมเทคนิคในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (Technical or Skilled Training) จะจัด ให้มีขึ้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในองค์กรหรือมีเครื่องมือใช้ใหม่ๆ เกิดขึ้น

4. ฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นการอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมคนให้เหมาะกับการขยายงานขององค์การ

5. ฝึกอบรมระดับนักบริหาร (Executive Development) เป็นวิธีการที่จะให้นักบริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อสัมฤทธิ์ผลงาน

วิเชียร ชิวพิมาย และคณะ (2533, น. 9-23) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป ได้จัดแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ใน 6 ลักษณะดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะและวิธีฝึกอบรม แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job or Desk Training) การฝึกปฏิบัติงานนอกที่ทำการ (Off the Job or Job Training)

2. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม (By Group or Individual) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การฝึกอบรมรายบุคคล (Individual Training) การฝึกอบรมเป็นคณะ (Group Training)

3. แบ่งตามลักษณะผู้เข้ารับการฝึกอบรม (By Trainees) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation and Induction) การฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

4. แบ่งตามวัตถุประสงค์เฉพาะ (By Objective) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท การฝึกอบรมแบบให้ความรู้ทั่วไป (General Education) การฝึกอบรมด้านทักษะ (Skill Training) การฝึกอบรมพัฒนานักบริหาร (Executive Development) การพัฒนาตนเอง (Self-development)

5. แบ่งตามวิธีจัดหน่วยฝึกอบรม (By Organization) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท การรวมงานฝึกอบรมไว้ในที่เดียวกัน (Centralized Training) การกระจายการฝึกอบรมให้หน่วยต่างๆ ดำเนินการเอง (Decentralized Training) การฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้ง 2 แบบ

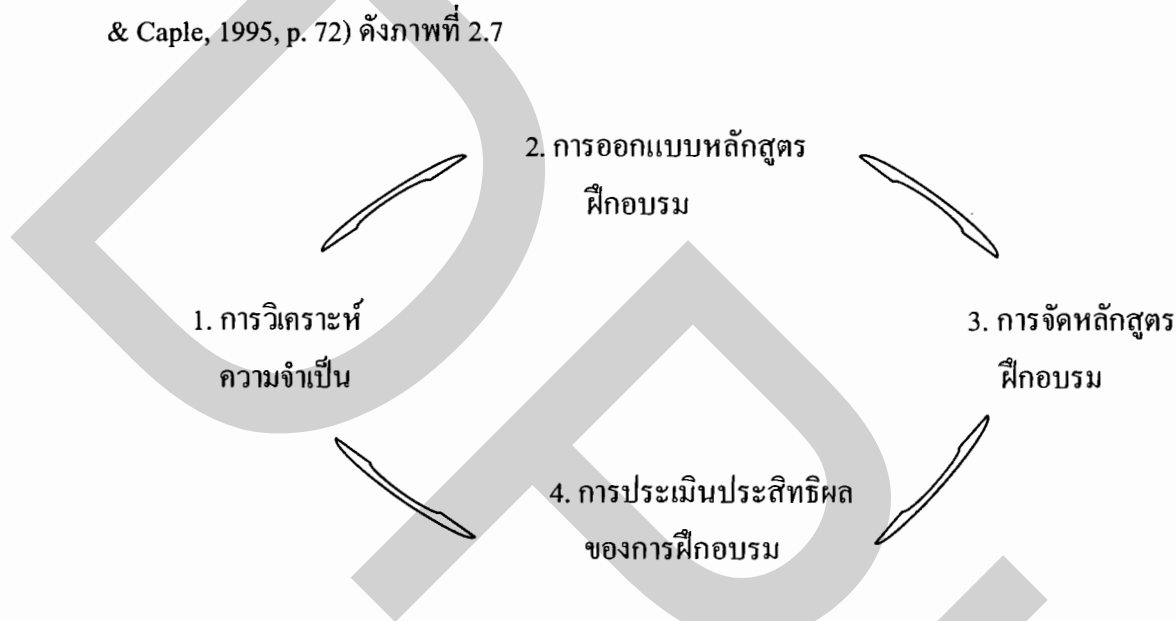
6. การฝึกอบรมก่อนการทำงานและระหว่างการทำงาน (Pre-service and In-service Training) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-service Training) การฝึกอบรมหลังทำงาน (In-service Training) การฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้ง 2 แบบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526, น. 102-111) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้หลายวิธีดังนี้คือ วิธีการบรรยาย (Lecture) วิธีการประชุม (Conference) วิธีการสัมมนา (Seminar) วิธีการประชุมแบบฟอรัม (Forum) วิธีอภิปรายกลุ่มแบบ Symposium หรือ Panel วิธีศึกษาเฉพาะเรื่อง (Case Study) วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Process) วิธีการเล่นเลียนแบบของจริง วิธีสาธิต วิธีศึกษาดูงานและวิธีไปตรวจราชการตามสถานที่ วิธีให้อ่านเอกสาร และวิธีใช้ภาพ

5. รูปแบบการฝึกอบรม

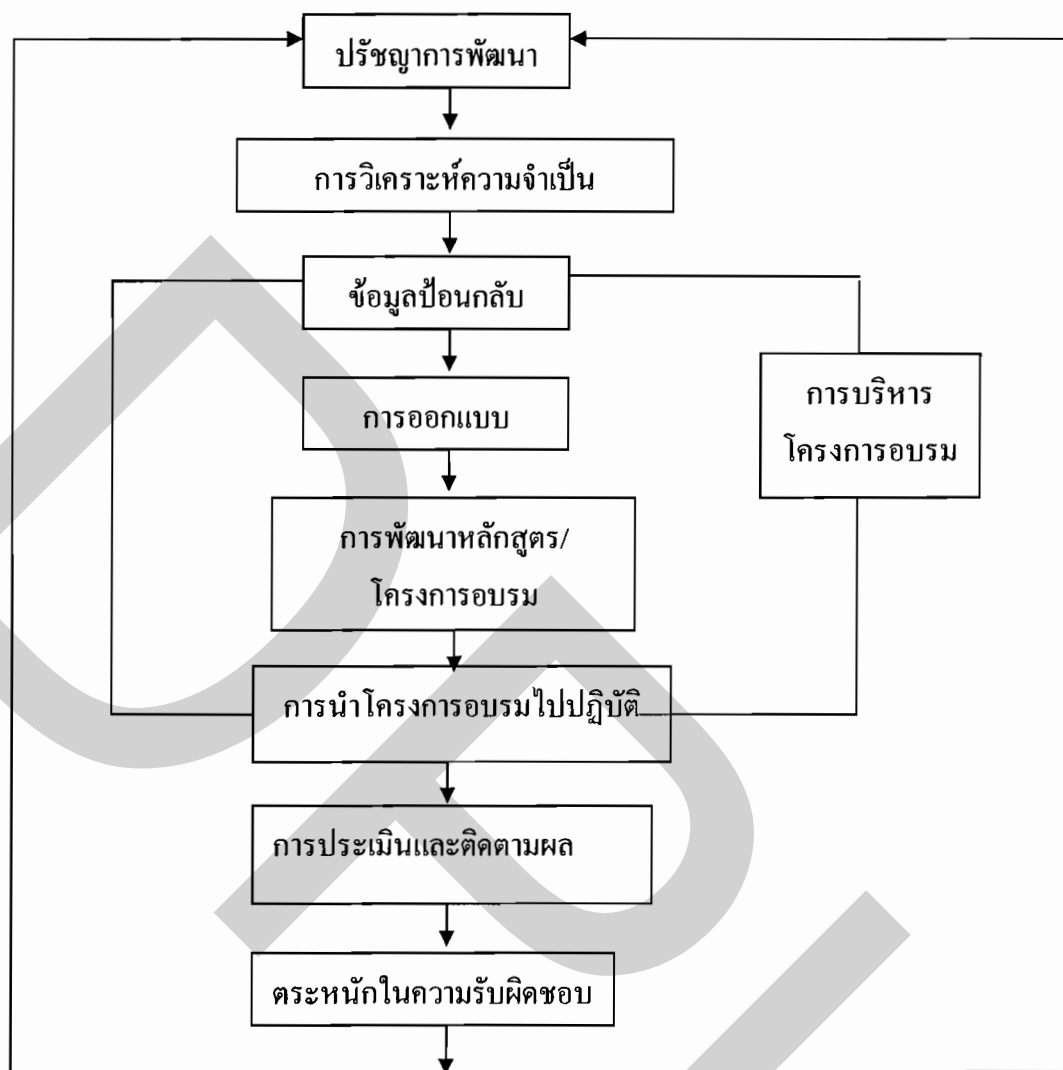
นักวิชาการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาได้เสนอรูปแบบหรือโมเดลการฝึกอบรมและพัฒนาไว้หลายรูปแบบ เช่น

1. โมเดลพื้นฐาน เป็นโมเดลการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรมคือ 1) การวิเคราะห์หรือค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม 3) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม และ 4) การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม (Buckleys & Caple, 1995, p. 72) ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โมเดลพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเป็นระบบ

2. โมเดลกระบวนการฝึกอบรม เป็นโมเดลของวงจรฝึกอบรมและพัฒนาในลักษณะของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมี 8 ระยะด้วยกัน คือ ระยะที่ 1 การกำหนดปรัชญาการพัฒนาคน ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็น ระยะที่ 3 การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อสะท้อนไปยังความจำเป็นที่ได้มากับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ระยะที่ 4 การออกแบบหลักสูตร ระยะที่ 5 การพัฒนาหลักสูตร/โครงการอบรม ระยะที่ 6 การนำโครงการอบรมไปปฏิบัติโดยระยะที่ 4-6 จะรวมเรียกว่า การบริหารโครงการอบรม ระยะที่ 7 การประเมินและติดตามผล ระยะที่ 8 ตระหนักในความรับผิดชอบทั้งกระบวนการฝึกอบรม (ทวีป อภิลิทธิ, 2536, น. 75) ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โมเดลกระบวนการฝึกอบรม

จากโมเดลการฝึกอบรมทั้ง 2 โมเดลข้างต้นนั้น พบว่ามีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

- 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดดำเนินการหรือการบริหารหลักสูตรฝึกอบรม
- 4) การประเมินผลหลักสูตร

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis : TNA) ซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นหัวใจในการพัฒนา สิ่งที่เราเรียกว่าความ

จำเป็นนั้น มีความหมายเป็น 2 อย่างด้วยกัน คือ เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง เป็นโอกาสหรือศักยภาพ ในการปรับปรุงผลงาน การมองว่าเป็นโอกาสด้วยเหตุผลที่ว่า “จงใจคนให้ปรับปรุง” หรือ “โอกาส เพื่อความสำเร็จ” โดยอาศัย “โมเดลของความสามารถ” (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งถือว่าเป็น วิสัยทัศน์ใหม่ในการมองเรื่องความจำเป็นในการฝึกอบรม (दनัย เทียนพุด, 2540, น. 77-78)

2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร จะดำเนินการเมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคคล จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือจงใจให้ปรับปรุงผลงาน ลำดับต่อไปคือขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ เทคนิคเกี่ยวกับหลักสูตร โดยรวมก็คือการเข้าใจ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม อุปกรณ์การฝึกอบรม หมายถึง ความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความสะดวกเพื่อให้วิทยากรและผู้เข้าฝึกอบรม สามารถสร้างหรือช่วยให้หลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ สถานที่จัดการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

กุลยา ดันติผลาชีวะ (2537, น. 57-91) เสนอขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดังนี้ คือ การวิเคราะห์งานที่ต้องเรียนรู้ (Learning Task Analysis) การกำหนดจุดประสงค์หลักของหลักสูตรฝึกอบรม การเลือกเนื้อหาสาระวิชา การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม การจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ การประเมินการเรียนรู้ มี 3 ระยะ คือ การประเมินผลความรู้ความสามารถทั่วไปก่อนการ ฝึกอบรม การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม การประเมินผลเพื่อติดตามหลังเสร็จการอบรม ทั้งนี้ เพื่อตรวจสอบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความสามารถตามจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมที่มากน้อย และวิธีการแก้ไข ควรเป็นอย่างไร

3. การบริหารหลักสูตรฝึกอบรมในขั้นตอนนี้สามารถกำหนดเป็น 3 ระยะ ก่อนที่จะ ดำเนินการฝึกอบรม คือ ระยะที่ 1 การวางแผนจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยการเตรียมการฝึกอบรมใน ด้านต่างๆ ระยะที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรมโดยดำเนินการในด้านความพร้อมต่างๆ ตลอดจน ปัญหาข้อขัดข้องหรืองบประมาณในแต่ละวัน ระยะที่ 3 การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการอบรม โดย การสรุปรายงานผลการจัดฝึกอบรม สรุปการประเมินผลและติดตามผล เป็นต้น (दनัย เทียนพุด. 2540, น. 78-81)

4. การประเมินและติดตามผล (Evaluation and follow-up) การประเมินผลเป็นขั้นตอน สุดท้ายของการฝึกอบรมซึ่งมีความสำคัญ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมิน ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมี วัตถุประสงค์ของการประเมินดังนี้ (Robinson & Robinson, 1989, p. 78) คือ ตรวจสอบว่าการ ฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไข ตรวจสอบความ

คุ่มค่าของโครงการฝึกอบรม ส่วนเกณฑ์ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน
 ปฏิบัติการ ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรม และด้านผลลัพธ์

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and
 Development)

การสร้างหลักสูตรมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “การพัฒนาหลักสูตร” แต่มีผู้นิยมใช้
 คำว่าพัฒนาหลักสูตรมากกว่า เนื่องจากการสร้างหลักสูตรนั้นหมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมา
 ใหม่เท่านั้นแต่การพัฒนาหลักสูตรจะมีความหมายกว้างกว่า Saylor and Alexander (1981, p. 7) ให้
 ความหมายว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการ
 จัดทำหลักสูตรใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิม

หลักสูตรที่มีคุณภาพเกิดจากกระบวนการพัฒนาที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้สอน ผู้เรียน
 และผู้บริหารได้ร่วมกันพิจารณา ตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมและการจัดสาระต่างๆ ในหลักสูตรที่ทำให้
 ให้เกิดความพอใจทุกฝ่าย ทำให้มองเห็นว่าภาพรวมของหลักสูตรได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ
 จากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง (Saylor & Alexander. 1981, p. 9-10) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจึงต้อง
 ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปรัชญาการศึกษา จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้
 ผู้ใหญ่ การศึกษาสภาพความคาดหวังของสังคม ความต้องการของผู้เรียน และข้อมูลที่เป็นจาก
 นักวิชาการแล้วหลอมรวมมวลความรู้และสาระสำคัญเหล่านี้เป็นข้อสรุป กำหนดเป็นหลักการที่จะ
 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างมีคุณภาพ (ทองคุณ หงส์พันธุ์, 2543, น. 15) ซึ่งมีงานวิจัยเกี่ยวกับ
 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหลายเรื่อง ได้นำกระบวนการวิจัยและพัฒนามาใช้ เช่น การพัฒนา
 หลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของผู้สูงอายุ (กอบกิจ ตันต์เจริญรัตน์, 2536,
 น. ข-ค) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนแบบ ใช้ปัญหาเป็นหลักสำหรับอาจารย์
 พยาบาล (ยุวดี ฤาชา, 2536, น. ค-ง) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการ
 บริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (ณรงค์ ฉายายนต์, 2536, น. 18)
 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะการเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
 สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง (เอกชัย เอื้อเฟื้อ, 2537, น. 82) การพัฒนาหลักสูตร
 ฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือสอบมาตรฐานฝีมือนักเรียน หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ
 พ.ศ. 2538 ระบบทวิภาคี (กฤษณีย์ อุทุมพร, 2541, น. 46-47) และการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ
 เสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล (อดิญาณ์ ศรีเกษตริน, 2543, น. 72-74) เป็นต้น
 โดยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 6 เรื่อง มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคล้ายคลึงกัน แตกต่างกัน
 ในประเด็นย่อยตามลักษณะเฉพาะเรื่องที่ศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสรุปได้
 ดังนี้

1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานหรือความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากเอกสารและงานวิจัย วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตำรวจความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง และสำรวจความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะหรือวิเคราะห์งาน

2) สร้าง ออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

2.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

2.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.3 หน่วยฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย

2.3.1 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

2.3.2 เนื้อหาวิชา

2.3.3 กิจกรรมและวิธีการ และระยะเวลาอบรม

2.3.4 เอกสารและสื่อการอบรม

2.3.5 การวัดและประเมินผล

3) ตรวจสอบและประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสอดคล้องของร่างหลักสูตร

4) ทดลองใช้หลักสูตรโดยวิธีวิจัยเชิงทดลอง แบบแผนมีกลุ่มควบคุม ซึ่งทำการวัดสองครั้ง หรือแบบแผนกลุ่มเดียว ซึ่งทำการวัดสองครั้ง ใช้ระยะเวลาทดลองตั้งแต่ 1-5 วัน

5) ประเมินประสิทธิผลหลักสูตร โดยวิธีการหลากหลาย เช่น แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม แบบประเมินหน่วยอบรม แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม และแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

6) ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้วิจัย วิทยากรและผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการพัฒนาต่อไป

6. ผู้ดำเนินการฝึกอบรม

บทบาท หน้าที่ และงานของนักจัดการฝึกอบรม (Training Professionals) ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมขององค์กรนั้น Pinto and Walker (อ้างถึงใน ชูชัย สมบัติไกร, 2544, น. 17) ได้จำแนกไว้ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Analysis) โดยการใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ และประเมินความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน

2. กำหนดแนวทางฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยการประเมินประสิทธิภาพของวิธีฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง วิดีทัศน์ การเรียน โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือ การฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

3. ออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ได้แก่ การออกแบบ โครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผล และการเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม

4. สร้างและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดทำบทบรรยาย สไลด์ คู่มือการฝึกอบรม ผลงานทางศิลปะ และวัสดุการฝึกอบรมอื่นๆ

5. จัดหาและประเมินคุณภาพของวิทยากรภายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในอนาคต

6. จัดหาและประเมินคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งได้รับการว่าจ้าง หรือ เชื้อเชิญให้มาเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาของการฝึกอบรม

7. บริหารจัดการงานด้านธุรการของหน่วยงาน เช่น การจัดทำงบประมาณ การจัดระบบการทำงาน การบรรจุเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การเสนอแผนการฝึกอบรม การวางแผนการทำงานในอนาคต เป็นต้น

8. วางแผนและให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพการทำงาน การทำบันทึกการเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงาน เป็นต้น

9. ช่วยเหลือการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้จัดการหรือหัวหน้างานในการฝึกอบรมซึ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติงานจริงๆ การวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และการพิจารณาปัญหาของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

10. ช่วยเหลือการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การควบคุมวัสดุทัศนูปกรณ์ การบรรยาย การนำอภิปราย เป็นต้น

11. วิจัยค้นคว้าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น การแปรผลและเสนอสถิติและข้อมูล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การจัดทำรายงานหรือบทความและการออกแบบวิธีการรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

12. เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมทางวิชาการ การติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการฝึกอบรม เป็นต้น

13. รักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น การรักษาสัมพันธอันดีกับผู้จัดฝ่ายต่างๆ ร่วมปรึกษาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

14. มีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมและองค์การ ได้แก่ การประยุกต์เทคนิคต่างๆ เช่น การพัฒนาทีม การประชุมกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มและองค์การ

นนทวัฒน์ สุขผล (2543, น. 13-25) ได้กล่าวถึงขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพว่า จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละช่วงเวลาดังนี้คือ ช่วงเวลาก่อนการฝึกอบรม ช่วงเวลาระหว่างฝึกอบรม และช่วงเวลาหลังการฝึกอบรม

สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ดำเนินการฝึกอบรม (Facilitators) หมายถึง ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการฝึกอบรม คือเป็นผู้บริการ ผู้สนับสนุน และผู้ประเมินผลการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมแตกต่างจากวิทยากร เพราะวิทยากรมีหน้าที่บรรยายให้ความรู้หรือจัดกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมมีหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่พิจารณาสถานที่จัดฝึกอบรมให้เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม บริการในสิ่งที่จำเป็น โดยเน้นความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกในด้านวิชาการและสื่อเสริมประเภทต่างๆ แล้วดำเนินการฝึกอบรม จนจบการฝึกอบรม

2.6 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ “Model” ได้มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น รูปแบบได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, น. 31) ให้ความหมายว่าเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรรังรี (2542, น. 206) ให้ความหมายว่า คือ ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นอย่างหนึ่ง (Reality)

Schwirian (Bardo & Hartman, 1982, p. 70 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2543, น. 13) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือ บรรยายคุณสมบัติต่างๆ” และ บาร์โด และ ฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman) อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นลดลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งๆจะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะ

เหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆอย่างไร

English and English (อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536, น. 40) กล่าวว่ามีหลายความหมายต่างกัน คือ

1. แบบจำลองของจริง
2. ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง
3. รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์และหลักการของระบบ
4. แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในระบบ

Tosi and Carroll, (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองอาคารศูนย์การค้า เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System Contingency) ของ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2533, น. 3-5)

Steniner, (1988, p. 9) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นและ Willer (อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2542, น. 13) กล่าวว่า “รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rational) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระชับของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์เกี่ยวข้องที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของโมเดล เป็น 2 ลักษณะคือ

1. โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็นดังนี้
 - 1.1 โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น
 - 1.2 โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 เราต้องสร้าง โมเดลหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อนเพื่อจะได้ไปเป็นเครื่องต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น
2. โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) แบ่งออกเป็นดังนี้

2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สมาน อัสวภูมิ (2542, น. 13) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplify Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้พอที่สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง

1. แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำหรือลอกเลียนในอนาคต

2. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่ผู้ศึกษา ได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า รูปแบบคือ ชุดของหลักการและการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ของกระบวนการ

ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 561) ได้แบ่งประเภทของโมเดล โดยยึดแนวทางของแคปแลนและทัตสุโอกะ (Caplan & Tutsoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็น โมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กันสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นจึงมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษา (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือจำนวนนักเรียนที่เข้าสถานศึกษาประกอบด้วยอัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากสถานศึกษา ประกอบด้วยอัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากสถานศึกษาตาม

ระบบ และอัตราการออกจากสถานศึกษาเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษานั้นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตามโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อนคือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ ก็คือการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียงการที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือ ขาดความชัดเจน ขาดการทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตามโมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 แรกๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษา ก่อนต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาอื่นๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเคี้ยว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่ต่างกันเฉพาะเวลาเท่านั้น

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

Joyce and Well (อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2542, น. 15) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบคือ

1. Information-Processing Model เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

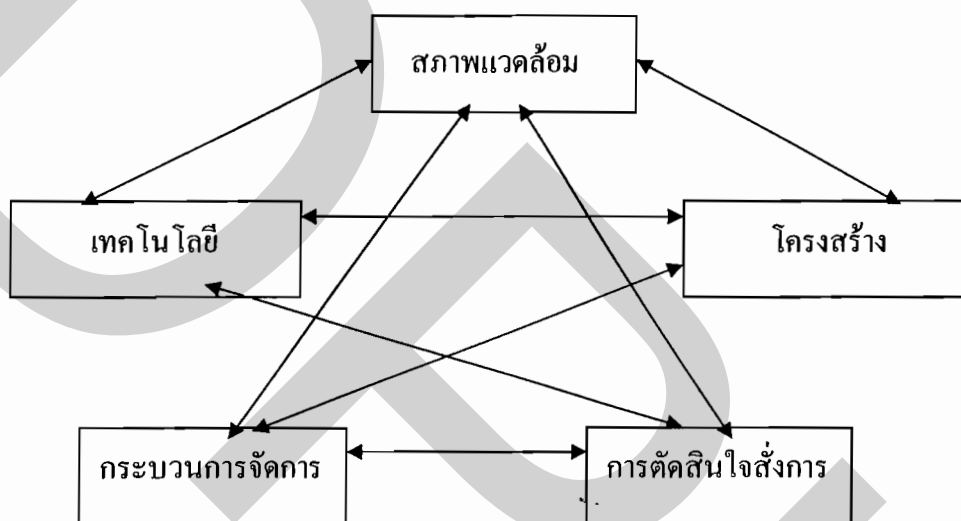
Bardo and Harman (อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2542, น. 15) ได้ให้ทัศนคติแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Residential Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Models และ Group Location Models เป็นต้น

การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) นั้น บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown และ Moberg ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Structure)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ
บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 17) มีลักษณะดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems Contingency Model)

ที่มา: Brown and Moberg (1980, p. 17)

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรา กำลังศึกษาคด้วย

Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการ พิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประเภท คือ

- 1) เป้าหมาย
- 2) โครงสร้างองค์การ
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอน ใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967, p. 83 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยุพดี จันทน์หอมกุล (2548) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร เป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยัง ไม่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ภาวะผู้นำด้านการ ให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญาในระดับสูง และใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง 2) ครูโรงเรียน เอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ครูทั้ง 2 กลุ่มรับรู้ ด้านความเสนาหา ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาใน ระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ครู โรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ใน ระดับสูง ส่วนครู โรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลางด้านการ บริหารแบบวางเฉย ครู โรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลางส่วนครู โรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง

ศิริลักษณ์ ปณิธานธรรม (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการเตรียมการและวางแผนประกันคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานและด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์สูงความสำเร็จในการเตรียมการ และวางแผนประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมาก

ไพโรจน์ ทองนา (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4 เป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษาเขตการศึกษา 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารในด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ ด้านการประสานงานและด้านการประเมินผลงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและขายความคิดตามลำดับ 2) ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในงานในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ 3.1) การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ 3.2) การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในสถานศึกษา 3.3) การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมา 3.4) ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง 3.5) ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ 3.6) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3.7) การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา 3.8) การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมาและ 3.9) การได้รับการยกย่องจาก ผู้บริหารบ่อยๆ

ไพศาล แสนขลุ่ยเรื่อง (2549, น. 59 – 60) เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง เป็นแบบอย่างที่ดีวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ แสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ ในทรรสนะ มองการณ์ไกล กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการมองปัญหาจากหลายแง่ หลายมุม ตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และนำความก้าวหน้าของครูในโรงเรียน ให้เวลาในการสอนงานและแนะนำแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล คำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, น. 65 – 67) จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารเป็นมิตรไมตรีกับผู้ร่วมงานทุกคน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นในผู้ร่วมทำงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานได้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคณมมองโลกในแง่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำได้เต็มศักยภาพด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานได้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคณมมองโลกในแง่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำได้เต็มศักยภาพ

สมพร จำปานิล (2550, น. 94 – 98) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ปลุกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทและเสียสละเวลา ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเองให้คำแนะนำเรื่องใหม่ๆ ให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้ มีการมอบหมายงานที่ได้มาตรฐานเมื่อมีปัญหา ทำ

การปรับปรุงแก้ไข หาแนวทางร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม มีการนิเทศ ติดตาม มีการวิเคราะห์ตนเอง สร้างทีมงานระดมความคิดสู่การปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ยึดหลัก ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีหลักฐานและเหตุผล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของร่วมงาน ให้กำลังใจยกย่องชมเชย การมอบหมายงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คู่มือ ความสามารถ ความพึงพอใจ มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

วิเศษ ภูมิวิชัย (2552, น. 124-128) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน จำนวน 398 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสถานศึกษา มี 12 องค์ประกอบ องค์ประกอบทั้งหมด ส่งผลต่อประสิทธิภาพสถานศึกษาในระดับสูง ($R_c = 0.87$) รูปแบบสหสัมพันธ์คาโนนิคัล รูปแบบ ที่ 1 กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลสถานศึกษาทุกองค์ประกอบมีสหสัมพันธ์คาโนนิคัลกับกลุ่ม ตัวแปรประสิทธิภาพสถานศึกษา โดยตัวแปรองค์ประกอบการจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อ สถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวแปรประสิทธิภาพมากที่สุด

Kest (2007) ถึงแม้จะพบว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กรหลากหลายประเภทจำนวนมากได้ประสบความสำเร็จมาแล้วก็ ตาม แต่กลับพบว่าไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยในเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้ใน หน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นอยู่บ้างเลย ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการทำการ เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อดูว่าการมีผลกระทบในด้านบวกมากขึ้นหรือไม่ แบบสำรวจตนเองคือเรื่องที่ใช้ในการรวบรวม ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ซึ่งถูกจัดส่งไปทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ที่ได้รับ การสุ่มเลือกจากกลุ่มของบุคลากรในหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเมือง Lee County มลรัฐฟลอริดา ในส่วน ของการเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยใช้ แบบสำรวจเพื่อทำการประเมินประสิทธิภาพทางด้านองค์กร แรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดความ พยายามเป็นพิเศษของบุคลากร และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรรวมทั้งยังใช้แบบ สำรวจเพื่อทำการประเมินว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะ ภาวะผู้นำหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แบบประเมินชุด Multifactor Leadership Questionnaire ซึ่งพัฒนาขึ้น โดย Bass และ Avolio เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ที่

เกิดขึ้นในหน่วยงาน และใช้แบบสำรวจชุด Organizational Culture Survey เพื่อทำการประเมินปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นได้, สามารถเพิ่มระดับความพยายามเป็นพิเศษของบุคลากรให้สูงขึ้น และยังส่งเสริมให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสูงขึ้นด้วย แต่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลกระทบในด้านลบต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กร และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร จากผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานรัฐบาลสามารถช่วยให้ประสิทธิภาพและระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น, การใช้เทคนิคด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสำหรับหน่วยงานรัฐบาลได้เป็นอย่างดี และยังคงช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านบวกผ่านทาง การส่งมอบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นให้กับประชาชนด้วย

Davis (2007) การวิจัยครั้งนี้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหญิง 6 คน จากองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสำรวจทัศนคติเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคที่พวกเขาต้องเผชิญ, บทบาทของครอบครัวต้นตระกูลและครอบครัวที่แสดงบทบาทในการพัฒนาพวกเขาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของต้นแบบและผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในสายอาชีพของพวกเขา การวิจัยครั้งนี้ยังได้ทำการสอบถามข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารหญิง 6 คน นี้เกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำหญิงในอนาคตด้วย

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แตกต่างไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนัก คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถมนกรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับภารกิจ, การเป็นนักสร้างทีม, การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา, สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และยังคงมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง, รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วยในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขามักจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย กล่าวคือ เพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัว ด้วยความคาดหวังเช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ

น้อยลงอย่างไรก็ตาม, การเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการยื่นกรานใน จุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิงก็คือ การมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวกนั่นเอง

Lugo (2008) ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ได้รับการยอมรับจากผลการวิจัยที่ผ่านมาว่าเป็นตัวทำนายที่สำคัญในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมขององค์กรและยังมีความเกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จขององค์กรด้วย แต่ในปัจจุบันไม่มีรูปแบบที่จะสามารถนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั่วโลกได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงทำการทดสอบจุดแข็งและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในแง่ของส่วนบุคคลและในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับสังคมภายนอก กับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้, การวิจัยยังทำการวิเคราะห์ว่า ปัจจุบันนักศึกษาในสาขาด้านการบริหารธุรกิจมีการพัฒนาทักษะซึ่งตอบสนองต่อความต้องการมีทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด คำถามสำคัญในการวิจัยคือ การสำรวจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในแง่ของส่วนบุคคลและในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับสังคมภายนอก กับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสำรวจข้อมูลซึ่งแจกให้นักศึกษา 171 คน ที่ลงทะเบียนเรียนในโรงเรียนบริหารการโรงแรม Les Roches Swiss School of Hotel Management ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลในการวิจัยคือ การวิเคราะห์ค่าตัวแปร การวิเคราะห์ค่า Cronbach's Alpha การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Pearson's r และการวิเคราะห์ค่าความถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ ข้อเสนอแนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยควรนำมาใช้ในการสร้างโปรแกรมด้านการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการพัฒนาผู้นำทั่วโลก จากอัตราส่วนของการเปลี่ยนแปลงภาวะทางสังคมในด้านบวก การวิจัยครั้งนี้จึงเห็นควรให้มีการสนับสนุนงานวิจัยด้านภาวะผู้นำซึ่งทำการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างที่สำคัญ 3 ประการซึ่งได้พบจากการวิจัยครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำในอนาคต กับการรวบรวมผลการศึกษาวิจัยเข้ามารวมไว้เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

Meredith (2008) คุณลักษณะใดคือคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ? คุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ใช่หรือไม่? การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการค้นหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้โดยทำการทดสอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรแบบไม่หวังผลกำไรในรัฐโคโลราโด แบบสอบถามแบบทั่วไปคือเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างซึ่งสัมพันธ์กับเจตคติด้านการยอมรับความสำคัญของคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานและคุณภาพของลักษณะภาวะผู้นำด้วยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามชุด Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 X) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Bass และ Avolio เพื่อทดสอบลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะของแบบรายงานตนเอง ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง, ลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและลักษณะภาวะผู้นำแบบตามสบายถูกนำมาเปรียบเทียบกับผลคะแนนจากแบบทดสอบชุด BarOn Emotional Quotient Inventory Test (EQ – I) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านสถิติพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ในผลการวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้นยังพบด้วยว่า มีองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างมากและองค์ประกอบ 5 ประการเหล่านี้คือ การมองโลกในแง่ดี การเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, การเป็นนักแก้ปัญหาและการแสดงความมั่นใจในตนเอง อย่างไรก็ตาม จากองค์ประทั้งหมดพบว่า การเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีระดับคะแนนสูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการเหล่านี้ในตัวของผู้บริหารสามารถเพิ่มระดับความเป็นไปได้ของการแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้เพิ่มขึ้นไปเช่นกัน ควรมีการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผลกระทบในด้านบวกที่ติดต่อองค์กร และควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของความเป็นไปได้การประยุกต์ใช้ในแนวกว้าง แต่ก็ควรเน้นในส่วนของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะปัจจัยนี้ได้รับการยืนยันจากการวิจัยแล้วว่า สามารถส่งผลในการเพิ่มระดับการแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีอิทธิพลในด้านบวกต่อองค์กรอีกด้วย

Ejimofofor (2008) การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของครูในเรื่องเกี่ยวกับทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ และความพึงพอใจในการทำงานของครูรวมทั้งยังทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่ และทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับระดับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ ครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 518 คน และอาจารย์ใหญ่ 48 คน จากเขตพื้นที่ขนาดใหญ่ 2 แห่งของ Local Government Areas ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไนจีเรีย วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ค่าความถดถอยเชิงเส้นแบบหลายทาง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะพื้นฐานของครูกับความพึงพอใจในการทำงานด้วย ผลการวิจัยยังพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่มากกว่า สามารถรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ในขณะที่พบว่า กลุ่มของอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่น้อยกว่า กลับไม่รับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้จึงกล่าวว่า จำนวนปีในการมีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ใหญ่และปัจจัยด้านเพศยังไม่จำเป็นว่าเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญในทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ กระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการการศึกษาควรประกาศจัดตั้งและส่งเสริมการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยในการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ รูปแบบของอาจารย์ใหญ่ รูปแบบของโปรแกรมการฝึกอบรมที่น่าจะมีประโยชน์ในการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกทักษะด้านการบริหารงาน โรงเรียนที่ทันสมัย นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรเข้าใจคุณลักษณะพื้นฐานที่จะส่งเสริมด้านระดับสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความรู้และความก้าวหน้าของครูให้เพิ่มขึ้นได้ และควรสามารถพัฒนาทักษะที่จะส่งเสริมการสร้างและดำรงรักษามิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของตนเองได้อีกด้วย ในส่วนท้าย ผู้วิจัยยังทำการเสนอแนะเพิ่มเติมอีกว่า กระทรวงศึกษาธิการและคณะกรรมการการศึกษาควรทำการประเมินปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่/ครูในโรงเรียน ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนไปโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง

จากศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำให้ผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การและคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม ดังเช่น กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญญาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ หรือจินตทัศน์ใหม่ การใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค ผู้นำการเปลี่ยนจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน

การมั่นคงความสัมพันธ์เป็นรายคน (Intellectual Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จและใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ แรงจูงใจเชิงคลไจ (Intellectual Motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพที่จะสร้างความผูกพัน และพัฒนาทีมงานให้มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วม เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในสภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้ดำเนินไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้คาดไว้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความเหมาะสมในการตอบสนองต่อความท้าทายในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษาภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลง หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกบังคับจากแรงกดดันภายนอก การเปลี่ยนโดยกะทันหัน การเปลี่ยนที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผน จะก่อให้เกิดการต้านทานการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในองค์กรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยการกำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์และความสามารถหลักของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวิธีประสานทักษะการผลิตบริหาร และการบูรณาการกระแสเทคโนโลยี และลดกระแสการต้านทานการเปลี่ยนแปลงให้ลดลง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Research) เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย มี 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 กิจกรรมการวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1-3) มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้

1.1 กิจกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการ

1.1.1 ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถาม

1.1.2 ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 กิจกรรมการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลและผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา รวมจำนวน 10 คน เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 สรุปและนำเสนอผลการศึกษา

2. ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) มีกิจกรรมการวิจัย ดังนี้

2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 กำหนดเป็นร่างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 นำร่างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดทำขึ้นไปจัดทำขึ้นไปประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม

3.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล

1. ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 381 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัด ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 325 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 325 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

3. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของการสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษารวมจำนวน 10 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 สร้างแบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยทุกข้อจะมีคำตอบ 3 สภาพ คือ 1) ทำกับไม่ทำ ซึ่งเป็นลักษณะของแบบเลือกตอบ (Checklist) 2) ระดับของสภาพปัจจุบัน และ 3) ระดับของความเป็นไปได้ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันมากและมีความเป็นไปได้มาก
4	หมายถึง	ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันค่อนข้างมากและมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก
3	หมายถึง	ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันค่อนข้างน้อยและมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	ความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อใช้ในการแปลความหมายทั้งรายข้อ รายด้าน และ โดยรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	ระดับค่อนข้างมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	ระดับค่อนข้างน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	ระดับน้อย

1.4 นำแบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content validity) ดังนี้

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน

1.4.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

1.4.3 นักการศึกษา จำนวน 1 คน

1.5 นำแบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุงและแก้ไข

1.6 นำแบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.941 และได้ค่าความเชื่อมั่นในรายด้าน ดังนี้

1.6.1 ด้านการนำองค์การ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.919

1.6.2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.895

1.6.3 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.880

1.6.4 ด้านการจัดการความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.937

1.6.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.917

1.6.6 ด้านการจัดการกระบวนการ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.862

1.6.7 ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.926

1.7 นำแบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อถือได้ มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

1.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สร้างกรอบคำถามเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 นำประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content validity) ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.3 นักการศึกษา จำนวน 1 คน

2.4 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อถือได้ มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม

2. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร
การศึกษา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ เชิงลึก

3. จัดส่งแบบสอบถาม พร้อมส่งคืนทางไปรษณีย์

4. นัดหมายวัน และเวลากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อทำการ
สัมภาษณ์เชิงลึก

5. ตรวจสอบความเรียบร้อยเพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธี
หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
ในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้
ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation)

3. ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
ในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยสถิติ
ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์
องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธี Principal-Component Analysis (PC) และใช้วิธีหมุนแกน
อโรคอนอดแบบวาริเมกซ์ (Varimax Orthogonal) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่
สำคัญจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน คือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ
จะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้น ไปเท่านั้น
จึงจะถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญจริงๆ (ปกติที่ใช้อยู่โดยทั่วไปจะใช้มากกว่า 0.20 ขึ้นไป) จากนั้น
นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552)

4. ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้วยสถิติ t - test และ F - test

5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปของความเรียง

3.4 การสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล

1. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน

2. ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับ โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน รวมจำนวน 9 คน

3.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 สร้างแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 นำแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content validity) ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน

1.3.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

1.3.3 นักการศึกษา จำนวน 1 คน

1.4 นำแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

1.5 จัดพิมพ์แนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้องกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ที่มีลักษณะเป็น มาตรการส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มาก
4	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
3	หมายถึง	ปานกลาง

2 หมายถึง ค่อนข้างน้อย

1 หมายถึง น้อย

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	ระดับค่อนข้างมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	ระดับค่อนข้างน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	ระดับน้อย

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา (Content validity) ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.2 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.3 นักการศึกษา จำนวน 1 คน

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการตรวจสอบ ความถูกต้องของเนื้อหา และใช้ภาษาแล้ว มาทำการปรับปรุง และแก้ไข

2.5 จัดพิมพ์แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 9 คน ในการพิจารณาแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. จัดส่งหนังสือเชิญจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ

3. จัดส่งแนวทางการสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน พิจารณา พร้อมนำส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

4. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

5. จัดส่งหนังสือเชิญจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. จัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สังเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบและวิธีการพัฒนาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 3.1 สรุปกระบวนการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	กิจกรรมการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา
1. ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	- กิจกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม - กิจกรรมการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์	- ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล - ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา	- แบบสอบถาม - แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในปัจจุบัน ที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา	กค.-ศค. 2555
2. เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	- กิจกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล	- แบบสอบถาม	ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ด้วยสถิติ t – test และ F-test	ความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	กค.-ศค. 2555
3. ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน	- กิจกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล	- แบบสอบถาม	การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธี Principal-Component Analysis (PC) และใช้วิธีหมุนแกนออก ไชกอนอล	ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหาร	ศค.-กย. 2555

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	กิจกรรมการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา
คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน				แบบวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal)	สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	
4. สร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนา สมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ในการบริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	- ตรวจสอบความ ตรงของรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหาร การศึกษา จำนวน 9 คน - ประชุมสนทนา กลุ่ม (Focus Group Discussion)	- ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน บริหารการศึกษา จำนวน 9 คน - ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างจังหวัดที่เข้าร่วม โครงการ โรงเรียน มาตรฐาน สากล	- แนวทางการ สร้างรูปแบบฯ - แบบสอบถาม ความเหมาะสม	- การวิเคราะห์ และการ สังเคราะห์ข้อมูล	รูปแบบและ วิธีการพัฒนา สมรรถนะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง สู่ความเป็น เลิศตาม มาตรฐาน สากล ในการ บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	กย.-คค. 2555

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งตามลำดับดังนี้ คือ

4.1 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

4.1.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่

4.1.1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา รวมจำนวน 10 คน เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

4.2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.2 กำหนดเป็นร่างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 ผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม

4.1 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

4.1.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่

4.1.1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดแสดงได้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	285	87.69
1.2 หญิง	40	12.31
2. อายุ		
2.1 31-40 ปี	36	11.80
2.2 41-50 ปี	126	38.77
2.3 51-60 ปี	163	49.43
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	42	12.92
3.2 สมรส	273	84.00
3.3 หม้าย/หย่า/แยก	10	3.08
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาโท	307	94.47
4.2 ปริญญาเอก	18	5.53
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5.1 30,001-45,000 บาท	208	64.00
5.2 45,001-60,000 บาท	102	31.38
5.3 60,001 บาท ขึ้นไป	15	4.62

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภท โรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัด ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 325 คน ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุระหว่าง 51-60 ปี สมรสแล้ว จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001-45,000 บาท

ผลการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดแสดงได้ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สภาพการปฏิบัติตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
การนำองค์การ		
1. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ	325(100%)	-
2. การบริหารสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนา	325(100%)	-
3. การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีต่อการบริหารสถานศึกษา	325(100%)	-
4. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน	243(74.77%)	82(25.23%)
5. การวางแผนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	325(100%)	-
6. การใช้วิธีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ร่วมงาน	325(100%)	-
7. การมอบรางวัลและเสริมแรงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา	325(100%)	-
8. การกำกับ และตรวจสอบภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากรเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา	325(100%)	-
9. การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	325(100%)	-
10. การมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกัน	325(100%)	-
11. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	325(100%)	-
12. การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
13. การคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้เรียนและชุมชนจะได้รับเป็นสำคัญ	325(100%)	-
14. การดำเนินการเพื่อสร้างและปรับปรุงชุมชน	325(100%)	-
การวางแผนกลยุทธ์		
15. การกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบ	325(100%)	-
16. การระบุกลยุทธ์ที่จะแก้ไขจุดอ่อนในการบริหารสถานศึกษา	325(100%)	-
17. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินการบริหารสถานศึกษา	325(100%)	-
18. สร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา	325(100%)	-
19. การระดมทุนเกี่ยวกับข้อมูลและเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ	325(100%)	-
20. สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากร	305(93.85%)	20(6.15%)
21. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและกรอบเวลาในการบริหารสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาไว้ชัดเจน	325(100%)	-
22. การแจ้งให้ผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน รับรู้เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์สถานศึกษาและประโยชน์ที่จะได้รับ	183(56.31%)	142(43.69%)
23. การกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนกลยุทธ์สถานศึกษาที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
24. การกำหนดแผนรองในกรณีที่แผนกลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง	109(33.54%)	216(66.46%)
25. การเตรียมการเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา	325(100%)	-
26. การจัดการด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงอื่น ๆ ตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา	325(100%)	-
27. การกำหนดบุคคลที่เป็นหลักตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ระยะสั้นและระยะยาว	325(100%)	-
28. การกำหนดการวัดและตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา	325(100%)	-
การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน		
29. การระบุนักเรียนเกี่ยวกับกลุ่มของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ในการจัดการศึกษา	325(100%)	-
30. ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-
31. การมีแนวทางขยายเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป	-	325(100%)
32. การพิทักษ์ปกป้องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-
33. การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
34. การกำหนดวิธีการขับเคลื่อนสัมพันธภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-
35. การกำหนดแนวทางเชื่อมสัมพันธกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนใหม่	98(30.15%)	227(69.85%)
36. การเรียนรู้วิถีชีวิตของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	183(56.31%)	142(43.69%)
37. การกำหนดวิธีการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน อย่างหลากหลาย	175(53.85%)	150(46.15%)
38. การรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของศิษย์เก่า	287(88.31%)	38(11.69%)
39. การกำหนดวิธีการจัดการเสียงตอบกลับเชิงลบของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	21(6.46%)	304(93.54%)
40. การกำหนดระบบการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-
41. การจัดระบบข้อมูลที่แสดงความพึงพอใจของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	-	325(100%)
42. การกำหนดวิธีการวัดว่าผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนพึงพอใจในการได้ข่าวสาร และขยายไปกลุ่มที่คาดหวังในอนาคตด้วย	-	325(100%)
การจัดการความรู้		
43. การกำหนดวิธีการคัดเลือก รวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อดำเนินการ	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
44. การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในระยะสั้นและระยะยาว	325(100%)	-
45. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงาน ของสถานศึกษา	325(100%)	-
46. การกำหนดระบบป้องกันข้อมูลและสารสนเทศของ สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ	200(61.54%)	125(38.46%)
47. การกำหนดวิธีการและแนวทางในการวัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อความต้องการของทุกฝ่าย	325(100%)	-
48. การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานและความสามารถของ สถานศึกษา ในการจัดการศึกษา	325(100%)	-
49. การใช้ข้อมูลจากการทบทวนในประเด็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของสถานศึกษา	325(100%)	-
50. การประเมินเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้าน ความต้องการของผู้เรียน	245(75.38%)	80(24.62%)
51. การนำสิ่งที่ค้นพบในการทำงาน ไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ใหม่ของสถานศึกษา	141(43.38%)	184(56.62%)
52. การจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศและความรู้ ภายในสถานศึกษา	325(100%)	-
53. สร้างระบบข้อมูลที่แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา	325(100%)	-
54. การจัดการความรู้ของผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิดการ เชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
55. การแบ่งปันความรู้ในด้านการดำเนินการและเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีเลิศให้บุคลากร	325(100%)	-
56. การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศในการนำไปปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษา	325(100%)	-
การมุ่งเน้นบุคลากร		
57. การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	325(100%)	-
58. การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร	325(100%)	-
59. การกำหนดระบบการจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	325(100%)	-
60. การพิจารณาถึงการให้รางวัล การขำเตือนและการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร	325(100%)	-
61. การจัดระบบการเรียนรู้ และพัฒนาให้กับผู้บริหาร และบุคลากร	325(100%)	-
62. การฝึกอบรมเรียนรู้ สอนแนะ กำกับติดตามเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	325(100%)	-
63. การใช้รูปแบบการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรต้นแบบไปสู่บุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา	325(100%)	-
64. การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติ	325(100%)	-
65. การจัดการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	325(100%)	-
66. การประเมินโดยใช้วิธีข้ามสายงานหรือต่างกลุ่มกัน	325(100%)	-
67. การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายในการประเมินบุคลากร	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
68. การจัดระบบประเมินความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ส่วนบุคคลและระดับกลุ่ม	325(100%)	-
69. การจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยน ตามความจำเป็น	325(100%)	-
70. การจัดการเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการละทิ้ง งาน	325(100%)	-
71. การจัดการปัจจัยสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพความปลอดภัย และความมั่นคงในการทำงานของสถานศึกษา	325(100%)	-
การจัดการกระบวนการ		
72. การออกแบบระบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นสำคัญ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งระบบ	325(100%)	-
73. การกำหนดระบบงานที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคคล	325(100%)	-
74. การกำหนดกระบวนการที่เป็นหลักในการทำงานที่ส่งผล ถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างยั่งยืน	325(100%)	-
75. การตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียตามความเหมาะสม	325(100%)	-
76. การวางระบบงานเพื่อสถานการณ์ฉุกเฉิน	325(100%)	-
77. การปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	325(100%)	-
78. การร่วมมือกันในการใช้เทคโนโลยีใหม่และศักยภาพ ใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษา	325(100%)	-

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
79. การจัดการกระบวนการทำงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	325(100%)	-
80. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ โดยการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์	325(100%)	-
81. การเตรียมความพร้อมของระบบการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา	325(100%)	-
82. การประเมินผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานของกระบวนการสนับสนุนการจัดการศึกษา	325(100%)	-
83. การจัดประเมินกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การลดปัญหาของการพัฒนาผู้เรียน	325(100%)	-
84. การจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติ	325(100%)	-
85. การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา	325(100%)	-
การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา		
86. การจัดทำตัวชี้วัดการกำกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาไว้ชัดเจน	325(100%)	-
87. การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา	325(100%)	-
88. การจัดทำตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	263(80.92%)	62(19.08%)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ	
	ทำ	ไม่ได้ทำ
89. การจัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	291(89.54%)	34(10.46%)
90. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	116(35.69%)	209(64.31%)
91. การกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์งบประมาณ การเงิน เพื่อความมั่นคงทางการเงินของสถานศึกษา	325(100%)	-
92. การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	325(100%)	-
93. การสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ	325(100%)	-
94. การกำหนดวิธีการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการพัฒนาบุคลากร	325(100%)	-
95. การกำหนดระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบ ต่อสังคมของสถานศึกษา	325(100%)	-
96. การกำหนดกรอบเวลาในการทำงานที่สำคัญ ๆ	325(100%)	-
97. การกำหนดตัวชี้วัด และแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	325(100%)	-
98. การกำหนดการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	325(100%)	-
99. การกำกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสอดคล้องกับหลักกฎหมาย	325(100%)	-
100. การกำกับผลลัพธ์กิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน	325(100%)	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัด ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 325 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเพียงบางรายการเท่านั้นที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำ ได้แก่ การนำสิ่งที่ค้นพบในการทำงานไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ของสถานศึกษา (56.62%) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและชุมชน (64.31%) การกำหนดแผนรองในกรณีที่แผนกลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง (66.46%) การกำหนดแนวทางเชื่อมสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนใหม่ (69.85%) การกำหนดวิธีการจัดการเสียงตอบกลับเชิงลบของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน (93.54%) การมีแนวทางขยายเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป (100%) การจัดระบบข้อมูลที่แสดงความพึงพอใจของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน (100%) และการกำหนดวิธีการวัดว่าผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน พึงพอใจในการได้ข่าวสาร และขยายไปกลุ่มที่คาดหวังในอนาคตด้วย (100%)

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมและในรายด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในภาพรวม และในรายด้าน

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
1. ด้านการนำองค์การ	3.62	0.64	ค่อนข้างมาก	7	3.85	0.49	ค่อนข้างมาก	4
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.70	0.70	ค่อนข้างมาก	4	3.62	0.64	ค่อนข้างมาก	7
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน	3.81	0.56	ค่อนข้างมาก	2	3.75	0.66	ค่อนข้างมาก	5
4. ด้านการจัดการความรู้	3.67	0.64	ค่อนข้างมาก	5	3.88	0.55	ค่อนข้างมาก	3
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.87	0.64	ค่อนข้างมาก	1	3.63	0.53	ค่อนข้างมาก	6
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	3.65	0.63	ค่อนข้างมาก	6	4.16	0.54	ค่อนข้างมาก	1
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	3.73	0.61	ค่อนข้างมาก	3	3.94	0.48	ค่อนข้างมาก	2
รวม	3.72	0.63	ค่อนข้างมาก	-	3.83	0.56	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านการนำองค์การ ตามลำดับ แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการจัดการกระบวนการ เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์การ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

1) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์การ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการนำองค์การ

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจที่ใช้สมรรถนะ	อันดับที่
1. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ	3.61	0.95	ค่อนข้างมาก	10	3.56	0.94	ค่อนข้างมาก	10
2. การบริหารสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืน ในการพัฒนา	3.29	0.94	ปานกลาง	14	3.20	0.81	ปานกลาง	14
3. การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีต่อการบริหารสถานศึกษา	3.74	0.78	ค่อนข้างมาก	6	3.75	0.77	ค่อนข้างมาก	7
4. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน	3.91	0.73	ค่อนข้างมาก	2	3.97	0.60	ค่อนข้างมาก	2
5. การวางแผนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.76	ค่อนข้างมาก	9	3.61	0.79	ค่อนข้างมาก	9
6. การใช้วิธีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ร่วมงาน	3.55	0.82	ค่อนข้างมาก	12	3.53	0.83	ค่อนข้างมาก	12
7. การมอบรางวัลและเสริมแรงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา	3.87	0.85	ค่อนข้างมาก	4	3.85	0.84	ค่อนข้างมาก	4
8. การกำกับ และตรวจสอบภาระงานที่มอบหมายให้บุคลากรเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.84	0.54	ค่อนข้างมาก	5	3.84	0.54	ค่อนข้างมาก	5
9. การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.87	0.77	ค่อนข้างมาก	3	3.86	0.77	ค่อนข้างมาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความป็นไปของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
10. การมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกัน	4.11	0.86	ค่อนข้างมาก	1	4.13	0.84	ค่อนข้างมาก	1
11. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลัก ธรรมชาติ	3.53	0.85	ค่อนข้างมาก	13	3.45	0.88	ปานกลาง	13
12. การส่งเสริมให้บุคลากร ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.74	0.85	ค่อนข้างมาก	7	3.77	0.85	ค่อนข้างมาก	6
13. การคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้เรียนและชุมชนจะ ได้รับเป็นสำคัญ	3.72	0.85	ค่อนข้างมาก	8	3.72	0.86	ค่อนข้างมาก	8
14. การดำเนินการเพื่อสร้างและปรับปรุงชุมชน	3.59	0.86	ค่อนข้างมาก	11	3.56	0.85	ค่อนข้างมาก	11
รวม	3.62	0.64	ค่อนข้างมาก	-	3.85	0.49	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกันเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน และการผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืน ในการพัฒนาเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากเกี่ยวกับการมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกันเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน และการผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาเป็นอันดับสุดท้าย

2) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความแท้จริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของสมรรถนะ	อันดับที่
15. การกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบ	4.32	0.71	ค่อนข้างมาก	1	4.03	0.70	ค่อนข้างมาก	1
16. การระบุกลยุทธ์ที่จะแก้ไขจุดอ่อนในการบริหารสถานศึกษา	3.59	0.80	ค่อนข้างมาก	10	3.59	0.75	ค่อนข้างมาก	13
17. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินการบริหารสถานศึกษา	3.42	0.93	ปานกลาง	14	3.40	0.92	ปานกลาง	14
18. สร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา	3.75	0.78	ค่อนข้างมาก	7	3.78	0.77	ค่อนข้างมาก	6
19. การระบุชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลของเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ	3.98	0.63	ค่อนข้างมาก	2	3.97	0.63	ค่อนข้างมาก	3
20. สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากร	3.96	0.83	ค่อนข้างมาก	3	3.99	0.78	ค่อนข้างมาก	2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
21. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและกรอบเวลาในการบริหาร สถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาไว้ชัดเจน	3.56	0.82	ค่อนข้างมาก	11	3.63	0.81	ค่อนข้างมาก	10
22. การแจ้งให้ผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน รับรู้เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาและประโยชน์ที่จะได้รับ	3.85	0.84	ค่อนข้างมาก	4	3.92	0.80	ค่อนข้างมาก	4
23. การกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนกลยุทธ์สถานศึกษาที่คำนึงถึงผู้มี ส่วนได้เสียเป็นสำคัญ	3.61	0.79	ค่อนข้างมาก	9	3.72	0.76	ค่อนข้างมาก	7
24. การกำหนดแผนรองในกรณีที่มีแผนกลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการ เปลี่ยนแปลง	3.84	0.75	ค่อนข้างมาก	5	3.91	0.69	ค่อนข้างมาก	5
25. การเตรียมการเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนตามแผน กลยุทธ์สถานศึกษา	3.48	0.90	ปานกลาง	13	3.61	0.97	ค่อนข้างมาก	12
26. การจัดการด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงอื่น ๆ ตามแผนกล ยุทธ์สถานศึกษา	3.49	0.91	ปานกลาง	12	3.61	0.88	ค่อนข้างมาก	11

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
27. การกำหนดบุคคลที่เป็นหลักตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษาระยะสั้น และระยะยาว	3.66	0.97	ค่อนข้างมาก	8	3.68	0.92	ค่อนข้างมาก	9
28. การกำหนดการวัดและตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ สถานศึกษา	3.78	0.84	ค่อนข้างมาก	6	3.71	0.80	ค่อนข้างมาก	8
รวม	3.70	0.70	ค่อนข้างมาก	-	3.62	0.64	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการระบุนุ้ชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลของเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ และสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากรเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการกำหนดแผนระยะสั้น และระยะยาวในการดำเนินการบริหารสถานศึกษาเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากร และการระบุนุ้ชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลของเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง เกี่ยวกับการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินการบริหารสถานศึกษา เป็นอันดับสุดท้าย

3) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความที่เป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
29. การระบุดูแลเกี่ยวกับกลุ่มของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ในการจัดการศึกษา	4.00	0.88	ค่อนข้างมาก	4	3.99	0.83	ค่อนข้างมาก	6
30. ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	4.24	0.75	ค่อนข้างมาก	3	4.22	0.72	ค่อนข้างมาก	3
31. การมีแนวทางขยายเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป	4.31	0.74	ค่อนข้างมาก	2	4.25	0.70	ค่อนข้างมาก	2
32. การพิทักษ์ปกป้องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	4.36	0.70	ค่อนข้างมาก	1	4.31	0.67	ค่อนข้างมาก	1
33. การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	3.23	0.94	ปานกลาง	14	3.34	0.91	ปานกลาง	15
34. การกำหนดวิธีการขับเคลื่อนสัมพันธภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	3.39	0.91	ปานกลาง	13	3.50	0.90	ค่อนข้างมาก	13

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
35. การกำหนดแนวทางการเชื่อมสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและชุมชนใหม่	3.72	0.77	ค่อนข้างมาก	9	3.76	0.71	ค่อนข้างมาก	9
36. การเรียนรู้วิถีชีวิตของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	3.93	0.65	ค่อนข้างมาก	5	3.99	0.57	ค่อนข้างมาก	4
37. การกำหนดวิธีการรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ชุมชน อย่างหลากหลาย	3.84	0.81	ค่อนข้างมาก	7	3.99	0.71	ค่อนข้างมาก	5
38. การรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของศิษย์เก่า	3.22	0.92	ปานกลาง	15	3.44	0.88	ปานกลาง	14
39. การกำหนดวิธีการจัดการเรียนการสอนกับเชิงลึกของผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและชุมชน	3.44	0.93	ปานกลาง	12	3.58	0.84	ค่อนข้างมาก	12
40. การกำหนดระบบการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความ พึงพอใจให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	3.74	0.80	ค่อนข้างมาก	8	3.85	0.68	ค่อนข้างมาก	8
41. การจัดระบบข้อมูลที่แสดงความพึงพอใจของกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและชุมชน	3.93	0.66	ค่อนข้างมาก	6	3.88	0.70	ค่อนข้างมาก	7

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	- x	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	- x	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
42. การกำหนดวิธีการวัดผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ทั้ง พอใจในการ ได้ข่าวสาร และขยายไปกลุ่มที่คาดหวังในอนาคตด้วย	3.64	0.78	ค่อนข้างมาก	10	3.75	0.71	ค่อนข้างมาก	10
รวม	3.81	0.56	ค่อนข้างมาก	-	3.75	0.66	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการพิทักษ์ปกป้องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการมีแนวทางขยายเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป และใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของศิษย์เก่าเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการพิทักษ์ปกป้องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการมีแนวทางขยายเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป และใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเป็นอันดับสุดท้าย

4) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการความรู้

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นไปได้ ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
43. การกำหนดวิธีการคัดเลือก รวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ เชิงความรู้ เพื่อดำเนินการ	3.50	0.85	ค่อนข้างมาก	12	3.39	0.77	ปานกลาง	13
44. การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในระยะต้น และระยะยาว	3.75	0.86	ค่อนข้างมาก	4	3.71	0.82	ค่อนข้างมาก	6
45. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุง การดำเนินงานของ สถานศึกษา	3.65	0.83	ค่อนข้างมาก	8	3.65	0.60	ค่อนข้างมาก	7
46. การกำหนดระบบป้องกันข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาอย่าง มีคุณภาพ	3.75	0.87	ค่อนข้างมาก	5	3.71	0.75	ค่อนข้างมาก	5
47. การกำหนดวิธีการและแนวทางการวัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และ ทันต่อความต้องการของทุกฝ่าย	4.04	0.88	ค่อนข้างมาก	2	3.97	0.78	ค่อนข้างมาก	2
48. การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานและความสามารถของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษา	3.54	0.86	ค่อนข้างมาก	10	3.53	0.75	ค่อนข้างมาก	9

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
49. การใช้ข้อมูลจากการทำงานในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของ สถานศึกษา	3.70	0.82	ค่อนข้างมาก	6	3.73	0.76	ค่อนข้างมาก	3
50. การประเมินเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านความต้องการ ของผู้เรียน	3.67	0.91	ค่อนข้างมาก	7	3.72	0.79	ค่อนข้างมาก	4
51. การนำสิ่งที่ค้นพบในการทำงานไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ของ สถานศึกษา	3.53	0.93	ค่อนข้างมาก	11	3.52	0.89	ค่อนข้างมาก	11
52. การจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศและความรู้ภายใน สถานศึกษา	3.57	0.96	ค่อนข้างมาก	9	3.57	0.84	ค่อนข้างมาก	8
53. สร้างระบบข้อมูลที่แม่นยำ เชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อนำมาใช้ ในการดำเนินการจัดการศึกษา	4.27	0.82	ค่อนข้างมาก	1	4.15	0.74	ค่อนข้างมาก	1
54. การจัดการความรู้ของผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิดการเชื่อมโยง และ ประยุกต์ใช้ได้จริง	3.23	0.93	ปานกลาง	14	3.28	0.83	ปานกลาง	14

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความแท้จริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
55. การแบ่งปันความรู้ในด้านการดำเนินการและเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุดให้บุคลากร	3.44	0.94	ปานกลาง	13	3.51	0.82	ค่อนข้างมาก	12
56. การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.78	0.81	ค่อนข้างมาก	3	3.53	0.89	ค่อนข้างมาก	10
รวม	3.67	0.64	ค่อนข้างมาก	-	3.88	0.55	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับสร้างระบบข้อมูลที่แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อนำมาใช้ ในการดำเนินการจัดการศึกษา เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา การกำหนดวิธีการและแนวทางในการวัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อความต้องการของทุกฝ่าย และการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ในการนำไปปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริงเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากเกี่ยวกับสร้างระบบข้อมูลที่แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อนำมาใช้ ในการดำเนินการจัดการศึกษา เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา การกำหนดวิธีการและแนวทางในการวัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อความต้องการของทุกฝ่าย และการใช้ข้อมูลจากการทบทวนในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของสถานศึกษา เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริงเป็นอันดับสุดท้าย

5) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับความแท้จริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
57. การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.90	0.67	ค่อนข้างมาก	5	4.02	0.55	ค่อนข้างมาก	4
58. การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร	3.88	0.86	ค่อนข้างมาก	6	3.97	0.74	ค่อนข้างมาก	5
59. การกำหนดระบบการจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	3.50	0.84	ค่อนข้างมาก	14	3.69	0.77	ค่อนข้างมาก	13
60. การพิจารณาถึงการใช้รางวัล การขำเตือนและการมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.86	0.87	ค่อนข้างมาก	7	3.92	0.75	ค่อนข้างมาก	7
61. การจัดระบบการเรียนรู้ และพัฒนาให้กับผู้บริหาร และบุคลากร	3.62	0.83	ค่อนข้างมาก	11	3.76	0.73	ค่อนข้างมาก	10
62. การฝึกอบรมเรียนรู้ สอนแนะ กำกับติดตามเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	3.70	0.85	ค่อนข้างมาก	8	3.82	0.77	ค่อนข้างมาก	9
63. การใช้รูปแบบการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรต้นแบบไปสู่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	3.47	0.89	ปานกลาง	15	3.27	0.93	ปานกลาง	14
64. การเสริมสร้างด้านความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติ	3.55	0.93	ค่อนข้างมาก	13	3.26	0.84	ปานกลาง	15
65. การจัดการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพ	3.64	0.98	ค่อนข้างมาก	10	3.76	0.88	ค่อนข้างมาก	11

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความแท้จริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
66. การประเมินโดยใช้วิธีข้ามสายงานหรือต่างกลุ่มกัน	3.70	0.87	ค่อนข้างมาก	9	3.85	0.74	ค่อนข้างมาก	8
67. การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายในการประเมินบุคลากร	3.58	0.83	ค่อนข้างมาก	12	3.70	0.73	ค่อนข้างมาก	12
68. การจัดระบบประเมินความสามารถ ทักษะ สมรรถนะส่วนบุคคลและระดับกลุ่ม	3.96	0.90	ค่อนข้างมาก	4	3.94	0.79	ค่อนข้างมาก	6
69. การจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อสืบเปลี่ยนตามความจำเป็น	4.19	0.79	ค่อนข้างมาก	3	4.15	0.69	ค่อนข้างมาก	2
70. การจัดการเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการละทิ้งงาน	4.21	0.80	ค่อนข้างมาก	2	4.15	0.71	ค่อนข้างมาก	3
71. การจัดการปัจจัยสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงานของสถานศึกษา	4.30	0.77	ค่อนข้างมาก	1	4.30	0.62	ค่อนข้างมาก	1
รวม	3.87	0.64	ค่อนข้างมาก	-	3.63	0.53	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการจัดการปัจจัยสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงานของสถานศึกษาเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการจัดการเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการละทิ้งงาน และการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรต้นแบบไปสู่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการดำเนินการอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการจัดการปัจจัยสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงานของสถานศึกษาเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น และการจัดการเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการละทิ้งงานเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติเป็นอันดับสุดท้าย

6) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการกระบวนการ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ด้านการจัดการกระบวนการ

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นจริงที่ปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของสมรรถนะ	อันดับที่
72. การออกแบบระบบการเรียนรู้การสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งระบบ	3.22	0.93	ปานกลาง	14	3.40	0.88	ปานกลาง	14
73. การกำหนดกระบวนการที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคคล	3.42	0.93	ปานกลาง	12	3.53	0.85	ค่อนข้างมาก	13
74. การกำหนดกระบวนการที่เป็นหลักในการทำงานที่ส่งผลถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างยั่งยืน	3.75	0.80	ค่อนข้างมาก	4	3.83	0.70	ค่อนข้างมาก	9
75. การตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม	3.93	0.66	ค่อนข้างมาก	1	4.75	0.61	มาก	3
76. การวางระบบงานเพื่อสถานการณ์ฉุกเฉิน	3.49	0.85	ปานกลาง	11	3.75	0.74	ค่อนข้างมาก	12
77. การปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.56	0.95	ค่อนข้างมาก	8	3.92	0.80	ค่อนข้างมาก	5

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
78. การร่วมมือกันในการใช้เทคโนโลยีใหม่และศักยภาพใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา	3.35	0.85	ปานกลาง	13	3.80	0.73	ค่อนข้างมาก	11
79. การจัดการกระบวนกรทำงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.55	0.82	ค่อนข้างมาก	9	3.85	0.70	ค่อนข้างมาก	7
80. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนกร โดยกรนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ ให้เกิดประโยชน์	3.61	0.71	ค่อนข้างมาก	7	3.83	0.64	ค่อนข้างมาก	8
81. การเตรียมความพร้อมของระบบกรจัดการกรศึกษาที่ค้ำึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกรจัดการกรศึกษา	3.78	0.71	ค่อนข้างมาก	3	4.68	0.58	มาก	4
82. กรประเมินผลและปรับปรุงผลกรดำเนินกรนงนกรของกรบวนกรสนับสนุนกรจัดการกรศึกษา	3.68	0.81	ค่อนข้างมาก	6	3.82	0.65	ค่อนข้างมาก	10

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความแท้จริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
83. การจัดประเมินกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การลดปัญหา ของการพัฒนาผู้เรียน	3.53	0.82	ค่อนข้างมาก	10	3.88	0.62	ค่อนข้างมาก	6
84. การจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทาง ของการศึกษาชาติ	3.79	0.91	ค่อนข้างมาก	2	4.94	0.57	มาก	1
85. การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการ สร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา	3.75	0.87	ค่อนข้างมาก	5	4.88	0.53	มาก	2
รวม	3.65	0.63	ค่อนข้างมาก	-	4.16	0.54	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสมเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการจัดการกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติ และการเตรียมความพร้อมของระบบการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับการออกแบบระบบการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งระบบเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา และการตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับ การออกแบบระบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งระบบ เป็นอันดับสุดท้าย

7) สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกำกับผลลัพ์ของการจัดการศึกษา

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเปลี่ยนแปลงตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดึงค์ดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดึงค์ดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	- X	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับ สภาพปัจจุบัน	อันดับที่	- X	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
86. การจัดทำตัวชี้วัดการกำกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาไว้ชัดเจน	3.72	0.91	ค่อนข้างมาก	7	4.29	0.58	ค่อนข้างมาก	3
87. การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา	3.90	0.90	ค่อนข้างมาก	2	4.37	0.55	ค่อนข้างมาก	1
88. การจัดทำตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน	3.63	0.82	ค่อนข้างมาก	11	3.93	0.58	ค่อนข้างมาก	6
89. การจัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.70	0.91	ค่อนข้างมาก	9	4.33	0.53	ค่อนข้างมาก	2
90. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	3.70	0.89	ค่อนข้างมาก	8	3.96	0.57	ค่อนข้างมาก	5
91. การกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์ทั้งปริมาณ การเงิน เพื่อความมั่นคงทางการเงินของสถานศึกษา	3.84	0.85	ค่อนข้างมาก	3	3.90	0.68	ค่อนข้างมาก	7
92. การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.42	0.93	ปานกลาง	14	3.43	0.89	ปานกลาง	14
93. การสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ	4.43	0.87	ค่อนข้างมาก	1	3.74	0.86	ค่อนข้างมาก	11

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความแท้จริงที่ตรงกับปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะ	อันดับที่
94. การกำหนดวิธีการมุ่งใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการพัฒนาบุคลากร	3.56	0.81	ค่อนข้างมาก	12	3.84	0.70	ค่อนข้างมาก	9
95. การกำหนดระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานศึกษา	3.82	0.74	ค่อนข้างมาก	5	3.74	0.73	ค่อนข้างมาก	10
96. การกำหนดกรอบเวลาในการทำงานที่สำคัญ ๆ	3.67	0.81	ค่อนข้างมาก	10	3.70	0.73	ค่อนข้างมาก	12
97. การกำหนดตัวชี้วัด และแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.83	0.85	ค่อนข้างมาก	4	3.88	0.78	ค่อนข้างมาก	8
98. การกำหนดการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน	3.47	0.87	ปานกลาง	13	3.66	0.75	ค่อนข้างมาก	13
99. การกำกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสอดคล้องกับหลักกฎหมาย	3.78	0.87	ค่อนข้างมาก	6	3.97	0.65	ค่อนข้างมาก	4

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นจริง ที่ตรงกับสภาพ ปัจจุบัน	อันดับที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเป็นไป ได้ของการใช้ สมรรถนะ	อันดับที่
100. การกำกับผลลัพธ์กิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนกิจกรรม ของชุมชน	3.41	0.65	ปานกลาง	15	3.38	0.71	ปานกลาง	15
รวม	3.73	0.61	ค่อนข้างมาก	-	3.94	0.48	ค่อนข้างมาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เกี่ยวกับการสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา และการกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์งบประมาณ การเงินเพื่อความมั่นคงทางการเงินของสถานศึกษาเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับ การกำกับผลลัพธ์กิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับสุดท้าย แต่ความเป็นไปได้ของ การใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษาเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาการจัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการจัดทำตัวชี้วัดการกำกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาไว้ชัดเจน เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ส่วนมีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลางเกี่ยวกับ การกำกับผลลัพธ์กิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับสุดท้าย

4.1.1.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อ เดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	เพศ				t-test	sig
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
1. ด้านการนำองค์กร	3.61	.85	3.63	.85	.906	.373
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.72	.99	3.68	.86	.717	.474
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน	3.79	.82	3.83	.68	.226	.822
4. ด้านการจัดการความรู้	3.69	.78	3.65	.83	.959	.338
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.89	.78	3.85	.82	.499	.618
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	3.66	.86	3.64	.78	.638	.524
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัด การศึกษา	3.75	.84	3.71	.68	.438	.662
รวม	3.73	.65	3.71	.74	4.350	.590

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. ด้านการนำองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	29.992	2	9.997	10.735	.058
	ภายในกลุ่ม	349.243	322	.931		
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	5.092	2	1.697	1.754	.156
	ภายในกลุ่ม	362.935	322	.968		
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	8.159	2	2.720	4.223	.061
	ภายในกลุ่ม	241.530	322	.644		
4. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.159	2	.053	.087	.967
	ภายในกลุ่ม	229.445	322	.612		
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	7.164	2	2.388	3.980	.082
	ภายในกลุ่ม	225.010	322	.600		
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	10.247	2	3.461	4.850	.301
	ภายในกลุ่ม	264.080	322	.704		
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	3.784	2	1.261	1.825	.142
	ภายในกลุ่ม	259.160	322	.691		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	9.928	2	3.309	7.685	.055
	ภายในกลุ่ม	161.486	322	.431		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. ด้านการนำองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	6.177	2	3.088	3.113	.056
	ภายในกลุ่ม	373.058	322	.992		
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.100	2	.050	.051	.950
	ภายในกลุ่ม	367.926	322	.979		
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	2.068	2	1.034	1.570	.209
	ภายในกลุ่ม	247.621	322	.659		
4. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.209	2	.105	.172	.842
	ภายในกลุ่ม	229.395	322	.610		
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.071	2	1.036	1.692	.186
	ภายในกลุ่ม	230.103	322	.612		
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	2.967	2	1.483	2.055	.129
	ภายในกลุ่ม	271.361	322	.722		
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	.457	2	.228	.327	.721
	ภายในกลุ่ม	262.488	322	.698		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.930	2	1.965	4.412	.053
	ภายในกลุ่ม	167.484	322	.445		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	ระดับการศึกษา				t-test	sig
	ปริญญาโท		ปริญญาเอก			
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
1. ด้านการนำองค์กร	3.59	.97	3.65	.65	.579	.563
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.68	.76	3.60	.68	.394	.694
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน	3.79	.98	3.83	.76	1.217	.233
4. ด้านการจัดการความรู้	3.63	.93	3.71	.78	1.338	.182
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.85	.81	3.89	.68	.126	.900
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	3.64	.65	3.66	.58	.739	.460
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	3.75	.83	3.71	.72	.257	.829
รวม	3.71	.85	3.73	.75	.216	.565

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. ด้านการนำองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	44.634	2	11.158	12.472	.120
	ภายในกลุ่ม	334.601	322	.895		
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	5.935	2	1.484	1.533	.192
	ภายในกลุ่ม	362.091	322	.968		
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	14.493	2	3.623	5.762	.720
	ภายในกลุ่ม	235.196	322	.629		
4. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.402	2	.101	.164	.957
	ภายในกลุ่ม	229.202	322	.613		
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	13.901	2	3.475	5.955	.150
	ภายในกลุ่ม	218.273	322	.584		
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	18.143	2	4.536	6.622	.144
	ภายในกลุ่ม	256.184	322	.685		
7. ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	8.056	2	2.014	2.955	.205
	ภายในกลุ่ม	254.889	322	.682		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	10.649	2	2.662	6.193	.130
	ภายในกลุ่ม	160.765	322	.430		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

4.1.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

1. การศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ ใช้ตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยคัดสรร (Selected Factors) ทั้งหมด 100 ข้อ จากความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภท โรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัด ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 325 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 325 คน โดยนำไปทำ การวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธี Principal-Component Analysis (PC) และใช้วิธีหมุนแกน ออโรทอนออลแบบ วาริมแมกซ์ (Varimax Orthogonal) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกตัวแปรที่ สำคัญจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการหมุนแกน คือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ จะต้องมีส่วนสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficients) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปเท่านั้น จึงจะถือว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญจริงๆ (ปกติที่ใช้โดยทั่วไปจะใช้มากกว่า 0.20 ขึ้นไป) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ซึ่งผลจากการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการวัดความเพียงพอ ของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีวัดแบบ ไทเซอร์ เมเยอร์ โอลกิน (Kraiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.773 นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลทั้งหมดสามารถสกัด องค์ประกอบได้เป็น 16 องค์ประกอบ โดยทั้ง 16 องค์ประกอบดังกล่าว สามารถอธิบายความ แปรปรวนได้ร้อยละ 79.938 สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยหลังการสกัดปัจจัย โดยวิธี Principal Component Analysis ได้ปัจจัยทั้งหมด 16 ปัจจัยที่มีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 จึงควรมี 16 ปัจจัยเท่านั้น โดยปัจจัยที่ 1 และปัจจัยที่ 2 สามารถอธิบายความผันแปรทั้งหมดได้มากกว่าปัจจัย อื่นๆ (ร้อยละ 21.168 และร้อยละ 15.000 ตามลำดับ) ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัย โดยวิธี Principal Component Analysis ในการสกัดปัจจัย

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.511	21.168	21.168	16.511	21.168	21.168	10.253	13.145	13.145
2	11.700	15.000	36.168	11.700	15.000	36.168	7.041	9.027	22.172
3	7.030	9.012	45.180	7.030	9.012	45.180	5.785	7.416	29.588
4	4.293	5.504	50.685	4.293	5.504	50.685	5.602	7.181	36.770
5	3.354	4.300	54.984	3.354	4.300	54.984	5.291	6.784	43.554
6	2.734	3.505	58.490	2.734	3.505	58.490	4.163	5.338	48.891
7	2.458	3.151	61.640	2.458	3.151	61.640	3.753	4.811	53.703
8	2.417	3.099	64.739	2.417	3.099	64.739	3.701	4.745	58.447
9	1.893	2.427	67.166	1.893	2.427	67.166	3.482	4.464	62.912
10	1.846	2.366	69.532	1.846	2.366	69.532	3.218	4.125	67.037
11	1.746	2.239	71.771	1.746	2.239	71.771	2.112	2.708	69.745
12	1.480	1.898	73.669	1.480	1.898	73.669	1.925	2.468	72.213
13	1.406	1.803	75.472	1.406	1.803	75.472	1.640	2.102	74.315
14	1.329	1.703	77.176	1.329	1.703	77.176	1.532	1.965	76.280
15	1.105	1.416	78.592	1.105	1.416	78.592	1.442	1.849	78.129
16	1.050	1.346	79.938	1.050	1.346	79.938	1.411	1.810	79.938

ค่าสัมประสิทธิ์ที่คะแนนองค์ประกอบการหมุนแกนอโรทอนออลแบบ วาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal) จากสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน องค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่

1. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ
2. การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. สร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา

4. ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

5. การนำสิ่งที่ค้นพบในการทำงานไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ของสถานศึกษา

6. การจัดการกระบวนการทำงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การเตรียมการเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนตามแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

8. การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

9. การใช้รูปแบบการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรต้นแบบไปสู่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

10. การร่วมมือกันในการใช้เทคโนโลยีใหม่และศักยภาพใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา

11. การกำหนดตัวชี้วัด และแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

12. การประเมินโดยใช้วิธีข้ามสายงานหรือต่างกลุ่มกัน

13. การกำหนดกระบวนการที่เป็นหลักในการทำงานที่ส่งผลถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างยั่งยืน

14. การระบุดูจุดเด่นเกี่ยวกับข้อมูลและเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ๆ

15. การกำหนดระบบการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

16. การกำหนดแผนรองในกรณีที่แผนกลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่ 2 ได้แก่

1. การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายในการประเมินบุคลากร

2. การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติ

3. การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. การกำหนดการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

5. การเตรียมความพร้อมของระบบการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา

6. การสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ

7. การออกแบบระบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งระบบ

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	องค์ประกอบที่															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
25	.751					.201				.224		.280				
58	.747												.259			
63	.717										.396			.257		
78	.714										.499					
97	.705			.219		.426	.270									
66	.703				.261			.330				.244				
74	.691										.594					
19	.507					.425							.346			
40	.460				.242						.248	.411		.366		
24	.410		.316		.221	.406		.240						.259		.231
67		.827														
64		.814														
56		.785	.220				.315						.244			
98		.760						.262								
81		.708								.374	.207		.211	.264		
93		.703								.283			.405			
72		.690		.201				.304						.252		
85		.682		.251									.220			
69		.651	.320						.293							
70		.827	.236						.212						.244	.210
53		.814	.620													
52		.785	.780													
49		.760	.733										.290			
91		.708	.619		.285											
54		.703	.546					.255						.414		
44		.690	.536							.321				.287	.339	
55		.682	.529		.233					.275				.291		
60		.651	.449										.330			
59		.607	.427	.243									.229		.207	

4.1.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

4.1.2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา รวมจำนวน 10 คน เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 7 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ด้านการนำองค์การ สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ควรเร่งสร้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถใช้ความรู้แห่งตนในการทำงานเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ควรดำเนินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่า นับจากนี้ไปอีก 3 - 5 ปี จะวางบทบาทของความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอย่างไรกับการเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นั่นหมายถึงจะต้องมีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อรองรับผู้เรียนต่างชาติ และเพื่อรองรับ การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ควรทำการกำหนดความต้องการของผู้เรียนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากล แต่ควรวางแผนให้ดีกว่าภายใต้การจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนอย่างเป็นสากลนั้น ทำอย่างไรถึงจะผสมผสานเรื่องของการตอบสนองความต้องการของชุมชน และการมุ่งพัฒนาชุมชน ไปได้พร้อมๆ กันในแนวทางเดียวกัน จะวางแผนอย่างไรให้ผู้เรียน ชุมชน และกรอบของความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลสามารถดำเนินการไปได้พร้อมกัน

4) ด้านการจัดการความรู้ สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วม โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ควรจัดการกับองค์ความรู้จำนวนมากในรูปของสารสนเทศ โดย สิ่งที่โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องคำนึงถึงให้มากที่สุดคือ จะทำการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น พลวัตแห่งการเรียนรู้อย่างไรให้เกิดการหมุนเวียนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ให้ผู้เรียน ชุมชน บุคลากร ได้รับการพัฒนาสูงสุดภายใต้กรอบของความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วม โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ควรใส่ใจในการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อกระแสการ เปลี่ยนแปลงจากการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในเรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณีของประเทศต่างๆ ในอาเซียน และควรพิจารณา ร่วมด้วยว่า จะจูงใจ และจะวางเส้นทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล จากการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในอนาคต

6) ด้านการจัดการกระบวนการ สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วม โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล และต้องพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพรองรับความเป็นอาเซียนให้ได้อย่างเป็น ระบบ อย่างเป็นกระบวนการตั้งแต่การพัฒนาไปจนถึงการประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล

7) ด้านผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา สรุปสาระสำคัญได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วม โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ควรจะวางแผนการประเมินผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาว่า ดำเนินการไปได้สอดคล้องกับการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการกระบวนการ หรือไม่ ผลลัพธ์ของ การจัดการ ศึกษาจะเป็นสิ่งที่สามารถบอกได้ว่าโรงเรียนใกล้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล แล้วหรือยัง ดังนั้น โรงเรียนควรให้ความสำคัญการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้มาก ๆ และ ที่สำคัญที่ ควรจะคิดต่อไป คือ ถ้าไม่ได้เป็นอย่างที่หวังไว้ โรงเรียนมีแผนการว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร คงต้องย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ คือ การวางแผนกันใหม่เพื่อปิดช่อง โหว่ของ การดำเนินการ อาจเรียกว่าต้องหมุนวนไปเป็นรอบ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.2 ผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปเพื่อจัดทำเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 สรุปประเด็นสำคัญ จากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการนำองค์การ

ผลการศึกษาสภาพ การปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วนใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกัน - การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน - การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - สร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา - การเตรียมความพร้อมของระบบการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา - การจัดการกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> - เร่งสร้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถใช้ความรู้แห่งตนในการทำงานเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา - สร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

ตารางที่ 4.19 สรุปประเด็นสำคัญ จากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วน ใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบ - สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากร - การระบุดูจุดเงินเกี่ยวกับข้อมูลของเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา - การเตรียมการเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนตามแผนกลยุทธ์ - การกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์ งบประมาณ การเงินเพื่อความมั่นคงทางการเงิน - การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร - การร่วมมือกันในการใช้เทคโนโลยีใหม่และศักยภาพใหม่ ๆ - การระบุดูจุดเงินเกี่ยวกับข้อมูลของเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษา ใหม่ ๆ - การกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่า นับจากนี้ไป อีก 3 – 5 ปี จะวางบทบาทของความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอย่างไรกับการเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นั้นหมายถึงจะต้องมีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อรองรับผู้เรียนต่างชาติ และเพื่อรองรับ การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรม ในองค์กร - ใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

ตารางที่ 4.20 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความ เป็นไปได้ ของ สมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วน ใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - การพิทักษ์ปกป้องผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน - การมีแนวทางขยายเขตพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ให้กระจายออกไป - ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน - การกำหนดระบบการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน - การกำหนดการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดความต้องการของผู้เรียนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากลที่ผสมผสานเรื่องของการตอบสนองความต้องการของชุมชน และการมุ่งพัฒนาชุมชนไปได้พร้อมๆ กันในแนวทางเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากล

ตารางที่ 4.21 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการจัดการความรู้

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความ เป็นไปได้ ของ สมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วนใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบข้อมูล ที่แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อ นำมาใช้ ในการ ดำเนินการจัด การศึกษา - การกำหนดวิธีการ และแนวทางในการ วัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อ ความต้องการของ ทุกฝ่าย - การใช้ข้อมูลจาก การทบทวนใน ประเด็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของ สถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการ ข้อมูลและสารสนเทศใน การนำไปปรับปรุงการ ดำเนินงานของ สถานศึกษา - สร้างระบบข้อมูลที่ แม่นยำเชื่อถือได้ และ เข้าใจง่ายเพื่อนำมาใช้ ในการดำเนินการจัด การศึกษา - การจัดลำดับ ความสำคัญของ สารสนเทศและความรู้ ภายในสถานศึกษา - การจัดการความรู้ของ ผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิด การเชื่อมโยง และ ประยุกต์ใช้ได้จริง - การแบ่งปันความรู้ใน ด้านการดำเนินการและ เทคนิคการปฏิบัติงานที่ ดีเลิศให้บุคลากร 	<p>จัดการกับองค์ ความรู้จำนวนมาก ในรูปแบบของ สารสนเทศ เพื่อสร้าง องค์กรแห่งการ เรียนรู้ โดย มุ่งเน้นพลวัต แห่งการเรียนรู้ ให้เกิดการหมุน วนของเกลียว ความรู้ได้อย่าง ต่อเนื่อง ให้ ผู้เรียน ชุมชน บุคลากร ได้รับ การพัฒนา สูงสุดภายใต้ กรอบของความ เป็นสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บริหารจัดการ สารสนเทศใน การจัดการศึกษา เพื่อสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัต แห่งการเรียนรู้ให้ เกิดการหมุนวน ของเกลียวความรู้ ได้อย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการ เชื่อมโยง และ ประยุกต์ใช้ได้ จริง

ตารางที่ 4.22 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วนใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการปัจจัย สิ่งแวดล้อมด้าน สุขภาพความ ปลอดภัยและความ มั่นคงในการทำงาน - การจัดเตรียมความ พร้อมของบุคลากร เพื่อสับเปลี่ยนตาม ความจำเป็น - การจัดการเพื่อให้ เกิดผลกระทบน้อย ที่สุดจากการละทิ้ง งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้รูปแบบ การถ่ายโอนความรู้ จากบุคลากรต้นแบบ ไปสู่บุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา - การเสริมแรงด้าน ความรู้และทักษะ ในงานที่ปฏิบัติ - การออกแบบระบบ การเรียนการสอนที่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นสำคัญโดยใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้ง ระบบ - การจัดเตรียมความ พร้อมของบุคลากร เพื่อสับเปลี่ยนตาม ความจำเป็น - การพิจารณาถึง การให้รางวัล การย่ำ เตือนและการมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร 	<p>ใส่ใจในการพัฒนา บุคลากรให้ทันต่อ กระแสการ เปลี่ยนแปลงจาก การเข้าเป็น ประชาคมอาเซียน ทั้งในเรื่องของการ ใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณีของ ประเทศต่าง ๆ ใน อาเซียน และควร พิจารณา ร่วม ด้วยว่าจะสนใจ และจะวางเส้นทาง ในการพัฒนา บุคลากรอย่างไร ให้สามารถก้าวสู่ ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล จากการเข้าเป็น ประชาคมอาเซียน ในอนาคต</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมแรง ด้านความรู้และ ทักษะในการ พัฒนาบุคลากร ให้สามารถ รองรับการเข้า เป็นประชาคม อาเซียน ใน อนาคต

ตารางที่ 4.23 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการจัดการกระบวนการ

ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของสมรรถนะ	ผลการศึกษาปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	กำหนดประเด็นสำคัญ
<p>ทำเป็นส่วนใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติ - การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา - การตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกระบวนการที่เป็นหลักในการทำงานที่ส่งผลถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างยั่งยืน - การสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ - การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา 	<p>การให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพรองรับความเป็นอาเซียนให้ได้อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นกระบวนการตั้งแต่การพัฒนาไปจนถึงการประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

ตารางที่ 4.24 สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

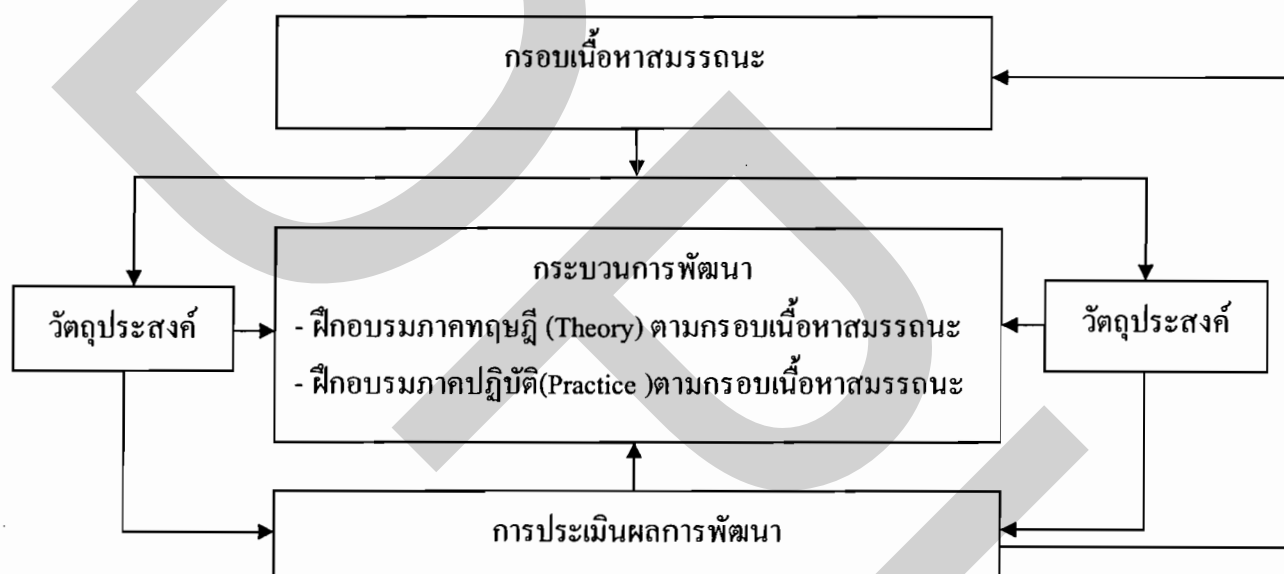
ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วนใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา - การจัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา - การจัดทำตัวชี้วัดการกำกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาไว้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำสิ่งที่ค้นพบไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ - การประเมินโดยใช้วิธีข้ามสายงานหรือต่างกลุ่มกัน - การกำหนดแผนรองในกรณีที่แผนกลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง - การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายในการประเมินบุคลากร - การจัดการเพื่อไม่ให้เกิดการทิ้งงาน - การใช้ข้อมูลจากการทบทวนในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของสถานศึกษา - การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว - การกำหนดระบบการจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 	<p>วางแผนการประเมินผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาที่สามารถบอกได้ว่าโรงเรียนใกล้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลแล้วหรือยัง และควรที่สำคัญที่ควรจะคิดกันต่อไปคือ ถ้ามันไม่ได้เป็นอย่างที่หวังไว้ โรงเรียนมีแผนการว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร มันก็ต้องย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ คือการวางแผนกันใหม่เพื่อปิดช่องโหว่ของ การดำเนินการ อาจเรียกว่ามันต้องหมุนวน ไปเป็นรอบ ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

4.2.2 ผลการกำหนดเป็นร่างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่งผลให้ได้ประเด็นสำคัญของสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงผู้ความ เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการนำองค์กร มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล
2. สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับ การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน
3. สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อสร้าง ความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากล
4. สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ บริหารจัดการ สารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้ เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง
5. สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคม อาเซียน ในอนาคต
6. สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน
7. สมรรถนะด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา มีประเด็นสำคัญของ สมรรถนะ คือ กำหนดการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัด การศึกษา

ผู้วิจัยทำการจัดส่งแนวทางการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน พิจารณาพร้อมนำเสนอกลับคืนทางไปรษณีย์ ในประเด็นของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา สรุปรูปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการนำองค์การ

1.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

1.2.1) เพื่อวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา

1.2.2) เพื่อวางแผนการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

1.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

2) สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์การ และใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

2.2.1) เพื่อวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์การ

2.2.2) เพื่อวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับ

2.3.1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์การ

2.3.2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

2.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน ที่โรงเรียนในทุกๆ 1 เดือน

3) สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

3.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

3.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล ที่โรงเรียนในทุกๆ 1 เดือน

4) สมรรถนะด้านการจัดการความรู้

4.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

4.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง ที่โรงเรียนในทุกๆ 1 เดือน

5) สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

5.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

5.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนในอนาคต

5.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคตที่โรงเรียนในทุกๆ 1 เดือน

6) สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ

6.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

6.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

7) สมรรถนะด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

7.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

7.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

จากรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปกำหนดกิจกรรมการพัฒนา และระยะเวลาได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 กิจกรรมการพัฒนา และระยะเวลาของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการฝึกอบรม

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การนำองค์การ	- การกระจายอำนาจทางการศึกษา, การบริหารโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน (SCBM), และการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา	2	1	3
	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา, และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	2	1	3
	รวม	4	2	6

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การวางแผน เชิงกลยุทธ์	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	2	1	3
	- ระบบการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	2	1	3
	รวม	4	2	6
การมุ่งเน้น ผู้เรียนและ ชุมชน	- การสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน และ การพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้ กรอบบริบทของความเป็น โรงเรียน มาตรฐานสากล	2	1	3
	- การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	2	1	3
	รวม	4	2	6
การจัดการ ความรู้	- องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้น พลวัตแห่งการเรียนรู้ และการบริหาร จัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษา	2	1	3
	- ปรัชญาของการจัดการความรู้และการ ประยุกต์ใช้	2	1	3
	รวม	4	2	6

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การมุ่งเน้น บุคลากร	- การจูงใจการเสริมแรง และ การ เป็นประชาคมอาเซียนด้าน การศึกษา	2	1	3
	- การส่งเสริมให้บุคลากรทางการ ศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ	2	1	3
	รวม	4	2	6
การจัดการ กระบวนการ	- การยกระดับคุณภาพการจัด การศึกษา และการบริหารจัดการ หลักสูตร	2	1	3
	- การพัฒนาประเทศไทยให้เป็น ศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) และปรัชญา การศึกษาของชาติและการจัด การศึกษา	2	1	3
	รวม	4	2	6
การกำกับผลลัพธ์ ของการจัด การศึกษา	- แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ ปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) และการ ปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)	2	1	3
	- การประกันคุณภาพการศึกษา และ ระบบการติดตามกระบวนการ ทำงาน (Tracking System)	2	1	3
	รวม	4	2	6
	รวมทั้งสิ้น	28	14	42

4.2.3 ผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม

จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม ในวันที่ 8 สิงหาคม 2556 ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นสำคัญของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลเปรียบเทียบกับสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ 1) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล 2) สมรรถนะการสื่อสาร 3) สมรรถนะ การจัดการสารสนเทศ 4) สมรรถนะการมุ่งเน้นบุคลากร และ 5) สมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ดังแสดงได้ในตารางที่ 4.26

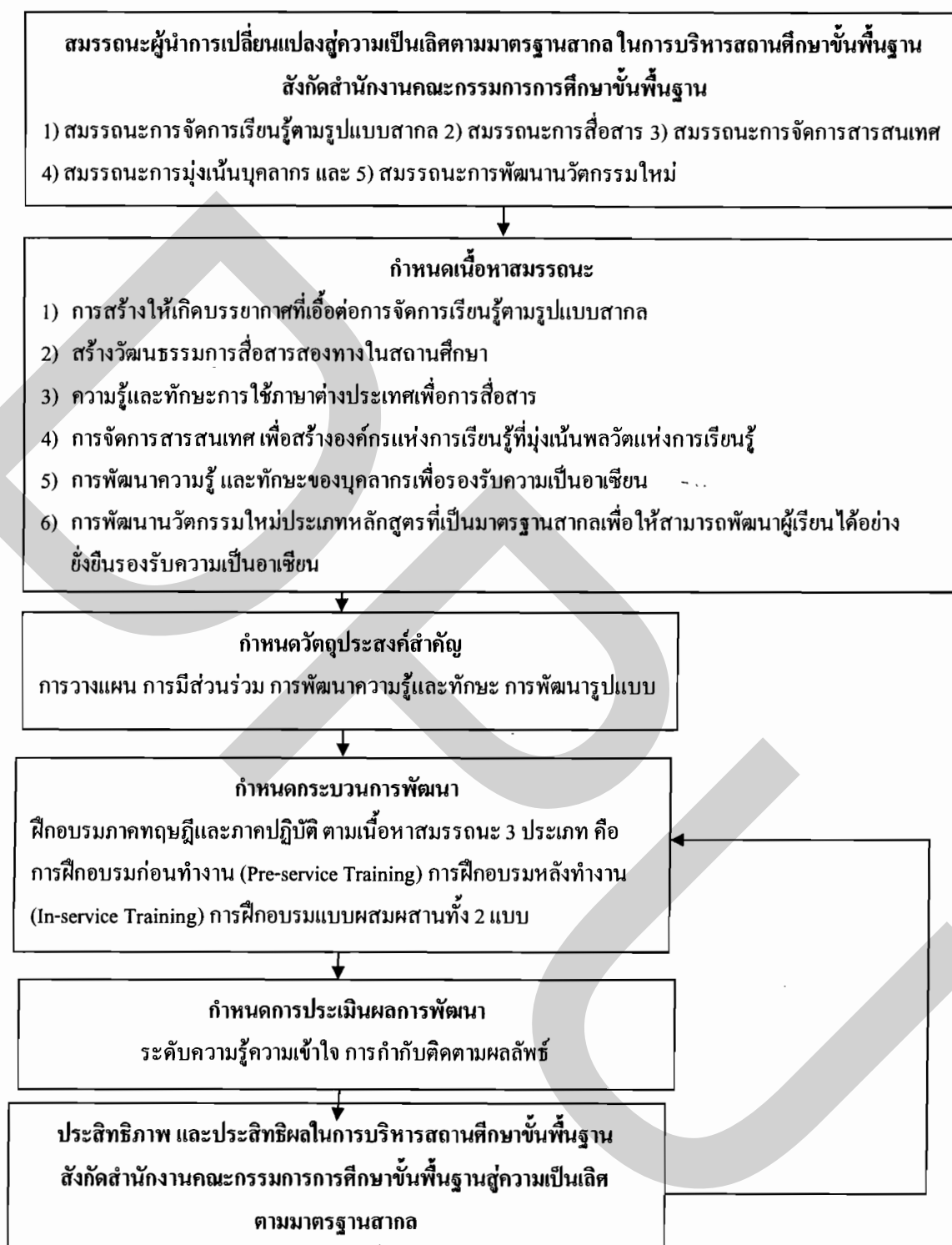
ตารางที่ 4.26 ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบประเด็นสำคัญของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลกับสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นสำคัญของสมรรถนะ	สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้
1. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา	1. ควรพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล	1. การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล
2. สร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล	2. ควรมีความรู้และทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เป็นต้น	2. การสื่อสาร
3. การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร	3. ควรพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในด้านหลักสูตร เพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์หลักสูตรในการสอน ได้ถูกต้องมากกว่าสอนเนื้อหาตามตำรา	3. การจัดการสารสนเทศ
4. ใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน	4. สรุปประเด็นสำคัญของสมรรถนะให้มีความกระชับ โดยอาจมีน้อยลงกว่าเดิมได้	4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน	5. ทำตารางสรุปวิธีการพัฒนา และใช้ภาษาให้เหมาะสมกับสมรรถนะ	5. การพัฒนานวัตกรรมใหม่

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญของสมรรถนะฯ	สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้
<p>6. สร้างความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากล</p> <p>7. บริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ ที่เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง</p> <p>8. การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต</p> <p>9. การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน</p> <p>10. กำหนดการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา</p>	<p>6. ปรับระยะเวลาในการพัฒนาสมรรถนะตามความเหมาะสมของเนื้อหา</p>	

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาทำการปรับปรุงเพื่อสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. แนวคิด

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล 2) สมรรถนะการสื่อสาร 3) สมรรถนะการจัดการสารสนเทศ 4) สมรรถนะการมุ่งเน้นบุคลากร และ 5) สมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ควรนำไปพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตามมา ดังแสดงได้ในสมการต่อไปนี้

$$7.183 \times \text{สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล } (Y_1) = .826X_9 + .825X_{18} + .756X_{79} + .751X_{25} \\ + .691X_{74} + .460X_{40} + .760X_{98} + .708X_{81} \\ + .703X_{93} + .703X_{54}$$

$$2.412 \times \text{สมรรถนะการสื่อสาร } (Y_2) = .844X_1 + .821X_{30} + .747X_{58}$$

$$6.878 \times \text{สมรรถนะการจัดการสารสนเทศ } (Y_3) = .714X_{78} + .705X_{97} + .507X_{19} + .410X_{24} \\ + .785X_{56} + .814X_{53} + .785X_{52} + .760X_{49} \\ + .708X_{91} + .690X_{44}$$

$$5.828 \times \text{สมรรถนะการมุ่งเน้นบุคลากร } (Y_4) = .717X_{63} + .703X_{66} + .827X_{67} + .814X_{64} \\ + .827X_{70} + .682X_{55} + .651X_{60} + .607X_{59}$$

$$2.820 \times \text{สมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมใหม่ } (Y_5) = .797X_{51} + .690X_{72} + .682X_{85} + .651X_{69}$$

2. หลักการ

ยึดหลักการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามเนื้อหาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล 2) สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา 3) ความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร 4) การจัดการสารสนเทศ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ 5) การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับ

ความเป็นอาเซียน และ 6) การพัฒนานวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียน ได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน ใน 3 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-service Training) การฝึกอบรมหลังทำงาน (In-service Training) และการฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้ง 2 แบบ

3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลฯ

ตารางที่ 4.27 วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการฝึกอบรม

สมรรถนะ	เนื้อหา	วัตถุประสงค์	กระบวนการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา (ชั่วโมง)		รวม
					ทฤษฎี	ปฏิบัติ	
การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล	การสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล	- เพื่อวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ค้ำประกันถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา - เพื่อวางแผนการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล	ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา, การบริหารโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน (SCBM), การมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา, ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา, และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	- ระดับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ค้ำประกันถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล - กำกับติดตามผลลัพธ์ของการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล	2	1	3

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะ	เนื้อหา	วัตถุประสงค์	กระบวนการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา (ชั่วโมง)		รวม
					ทฤษฎี	ปฏิบัติ	
การสื่อสาร	- สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา - ความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร	- วางแผนการใช้การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิภาพและการจัดการศึกษา - พัฒนาคำความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร	ฝึกอบรมภาค ทฤษฎี และภาค ปฏิบัติ เกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการ ศึกษา, การสร้างวัฒนธรรมองค์กร, ระบบการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา, การใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	- กำกับติดตามผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา - ระดับความรู้ความเข้าใจในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา	4	2	6

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะ	เนื้อหา	วัตถุประสงค์	กระบวนการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา (ชั่วโมง)		รวม
					ทฤษฎี	ปฏิบัติ	
การจัดการสารสนเทศ	การจัดการสารสนเทศเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลังแห่งการเรียนรู้	พัฒนารูปแบบการจัดการสารสนเทศเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นพลังแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน	ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นพลังแห่งการเรียนรู้, การบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษา ปรัชญาของการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้	กำกับติดตามผลลัพธ์ของการพัฒนารูปแบบการจัดการสารสนเทศเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นพลังแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน	4	2	6

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะ	เนื้อหา	วัตถุประสงค์	กระบวนการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา (ชั่วโมง)		รวม
					ทฤษฎี	ปฏิบัติ	
การมุ่งเน้น บุคลากร	การพัฒนา ความรู้ และทักษะ ของ บุคลากร เพื่อ รองรับ ความเป็น อาเซียน	วางแผน การ เสริมแรงด้าน ความรู้และ ทักษะในการ พัฒนา บุคลากรให้ สามารถ รองรับการเข้า เป็นประชาคม อาเซียน	ฝึกอบรมภาค ทฤษฎี และภาค ปฏิบัติ เกี่ยวกับ การจูงใจ การ เสริมแรง การเป็น ประชาคมอาเซียน ด้านการศึกษา การส่งเสริมให้ บุคลากรทาง การศึกษามีภาวะ ผู้นำทางวิชาการ	- ระดับความรู้ ความเข้าใจใน กระบวนการ วางแผนการ เสริมแรงด้าน ความรู้และ ทักษะในการ พัฒนาบุคลากร ให้สามารถ รองรับการเข้า เป็นประชาคม อาเซียน - กำกับติดตาม ผลลัพธ์ของ กระบวนการ วางแผนการ เสริมแรงด้าน ความรู้และ ทักษะในการ พัฒนาบุคลากร ให้สามารถ รองรับการเข้า เป็นประชาคม อาเซียน	2	1	3

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะ	เนื้อหา	วัตถุประสงค์	กระบวนการพัฒนา	การประเมินผล	ระยะเวลา (ชั่วโมง)		รวม
					ทฤษฎี	ปฏิบัติ	
การพัฒนา นวัตกรรม ใหม่	การพัฒนา นวัตกรรม ใหม่ ประเภท หลักสูตรที่เป็น มาตรฐาน สากล เพื่อให้ สามารถ พัฒนา ผู้เรียนได้ อย่างยั่งยืน รองรับ ความเป็น อาเซียน	วางแผนการ สร้าง นวัตกรรมใหม่ ประเภท หลักสูตรที่เป็น มาตรฐานสากล เพื่อให้ สามารถพัฒนา ผู้เรียนได้อย่าง ยั่งยืนรองรับ ความเป็น อาเซียน	ฝึกอบรมภาค ทฤษฎี และภาค ปฏิบัติ เกี่ยวกับ แผนการศึกษา แห่งชาติ ฉบับ ปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559), การปฏิรูปการศึกษา ในศตวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) การประกันคุณภาพ การศึกษาระบบการ ติดตามกระบวนการ ทำงาน (Tracking System) การยก ระดับคุณภาพการ จัดการศึกษาการ บริหารจัดการ หลักสูตรการพัฒนา ประเทศไทยให้เป็น ศูนย์กลางการศึกษา ในภูมิภาค (Education Hub), และปรัชญา การศึกษาของชาติ และการจัด การศึกษา	กำกับติดตาม ผลลัพธ์ของ กระบวนการวางแผนการสร้าง นวัตกรรมใหม่ ประเภท หลักสูตรที่เป็น มาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถ พัฒนาผู้เรียน ได้อย่างยั่งยืน รองรับความเป็น อาเซียน	6	2	8

1. สถานศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบ

สถานศึกษาที่เหมาะสมกับรูปแบบ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

2. ข้อดีของรูปแบบ

2.1 สมรรถนะใหม่ที่ได้ สามารถรองรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 สนับสนุนการจัดการศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลให้ได้อย่างมีคุณภาพ

2.3 สามารถนำรูปแบบลงสู่การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้จริงอย่างสอดคล้องกับสภาพของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

2.4 รองรับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ข้อจำกัดของรูปแบบ

3.1 ในเบื้องต้น อาจใช้ได้ดีเฉพาะกับโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 325 โรงเรียน

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จะมีภาระงานเพิ่มขึ้น ในการร่วมพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 อาจใช้เวลานาน และต้องฝึกอบรมซ้ำ ๆ จึงจะสามารถเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.4 ต้องใช้งบประมาณสนับสนุนกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนมาก

4. เงื่อนไขของรูปแบบ

4.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเตรียมการประเมินสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการพัฒนา เพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

4.2 ส่งเสริมให้มีการใช้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ และประสบการณ์มาเป็นทีมวิทยากรเพื่อฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ผ่อนคลายกฎระเบียบบางประการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยความสมัครใจ

นอกจากนั้น จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม ในวันที่ 8 สิงหาคม 2556 ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้แสดงความคิดเห็น ที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .75 โดยรูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิด การกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1 ค่าเฉลี่ย 5.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .00 รองลงมา รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นทีมเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นอันดับที่ 2 ค่าเฉลี่ย 4.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65 และรูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน และประเมิน ผลงานเชิงคุณภาพของงานร่วมกัน เป็นอันดับที่ 3 ค่าเฉลี่ย 4.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .81 ดังแสดงในตาราง ที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	อันดับที่
1. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	.00	มาก	1
2. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน จนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.24	.75	ค่อนข้างมาก	13
3. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่มีความเป็นมาตรฐานสากลเพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน	4.31	.74	ค่อนข้างมาก	11
4. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.36	.70	ค่อนข้างมาก	10
5. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้	4.23	.94	ค่อนข้างมาก	14

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

รายการความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	อันดับที่
6. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้นุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้	4.39	.91	ค่อนข้างมาก	9
7. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนในอนาคต	4.72	.77	มาก	6
8. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทีมเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัต แห่งการเรียนรู้	4.93	.65	มาก	2
9. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน และประเมิน ผลงานเชิงคุณภาพของงานร่วมกัน	4.84	.81	มาก	3
10. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสนับสนุนครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.22	.92	ค่อนข้างมาก	15

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

รายการความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	อันดับที่
11. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสร้างเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานและการประเมินผลสำเร็จของงานร่วมกัน	4.44	.93	ค่อนข้างมาก	8
12. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสร้างมาตรฐานของ การจัดการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน สากล	4.74	.80	มาก	5
13. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความมั่นใจในการบริหารสถานศึกษา	4.28	.66	ค่อนข้างมาก	12
14. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน	4.65	.83	มาก	7
15. รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสร้างมาตรฐานของ การจัดการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน สากล	4.75	.87	มาก	4
โดยภาพรวม	4.54	.75	มาก	-

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบและวิธีการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุป

1. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านการนำองค์การ ตามลำดับ แต่ความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการจัดการกระบวนการ เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์การ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชนด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 79.938 ดังแสดงในสมการต่อไปนี้

$$7.183 \times \text{สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล (Y}_1\text{)} = .826X_9 + .825X_{18} + .756X_{79} + .751X_{25} + .691X_{74} + .460X_{40} + .760X_{98} + .708X_{81} + .703X_{93} + .703X_{54}$$

$$2.412 \times \text{สมรรถนะการสื่อสาร (Y}_2\text{)} = .844X_1 + .821X_{30} + .747X_{58}$$

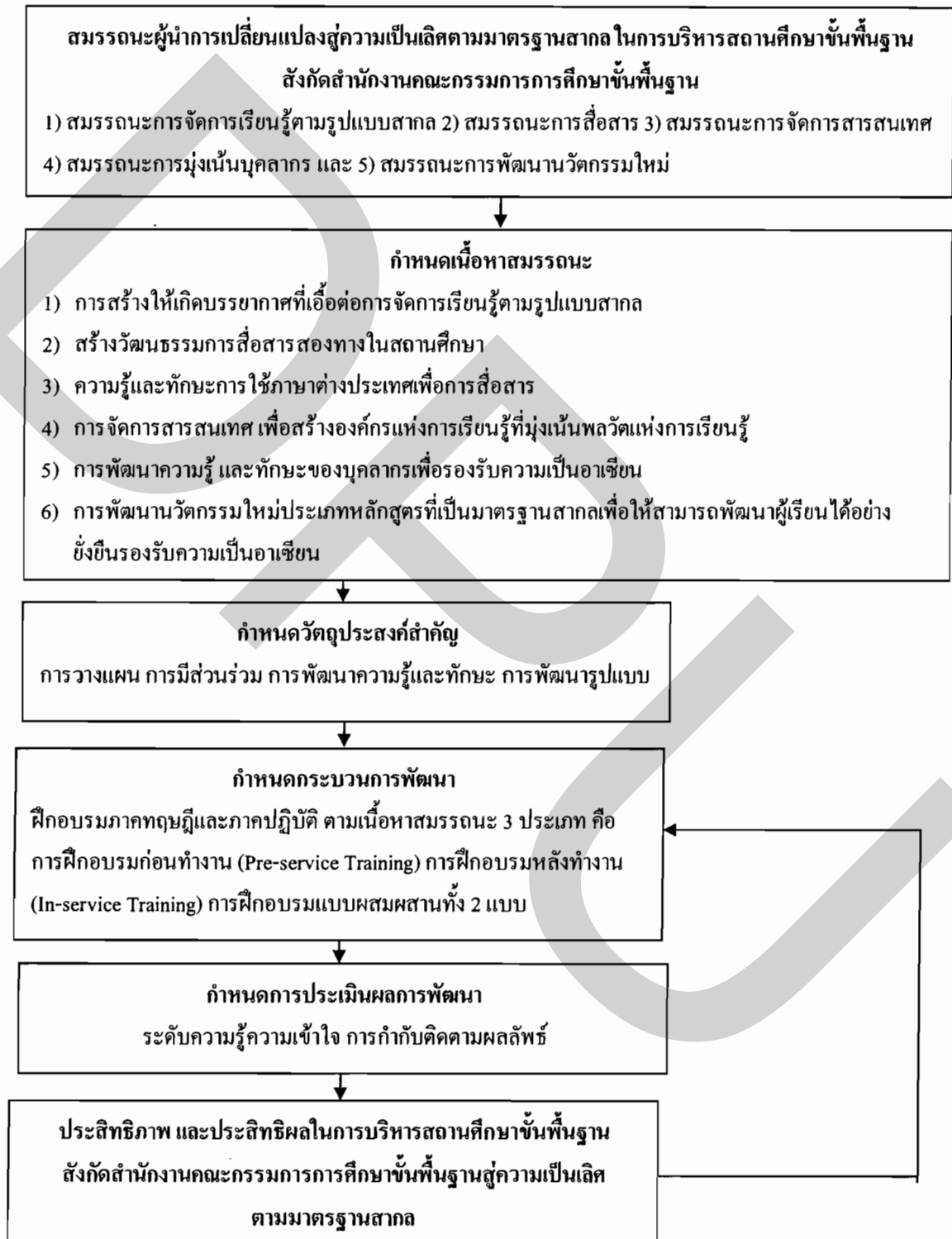
$$6.878 \times \text{สมรรถนะการจัดการสารสนเทศ (Y}_3\text{)} = .714X_{78} + .705X_{97} + .507X_{19} + .410X_{24} + .785X_{56} + .814X_{53} + .785X_{52} + .760X_{49} + .708X_{91} + .690X_{44}$$

$$5.828 \times \text{สมรรถนะการมุ่งเน้นบุคลากร (Y}_4\text{)} = .717X_{63} + .703X_{66} + .827X_{67} + .814X_{64} + .827X_{70} + .682X_{55} + .651X_{60} + .607X_{59}$$

$$2.820 \times \text{สมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Y}_5\text{)} = .797X_{51} + .690X_{72} + .682X_{85} + .651X_{69}$$

4. ได้รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล (Y₁) การสื่อสาร (Y₂) การจัดการสารสนเทศ (Y₃) การมุ่งเน้นบุคลากร (Y₄) และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Y₅) โดยมีแนวทางในการพัฒนา ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) เนื้อหาสมรรถนะที่ประกอบด้วย การสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา ความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากร เพื่อรองรับความเป็นอาเซียน การพัฒนานวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน 2) วัตถุประสงค์สำคัญที่ประกอบด้วย การวางแผน การมีส่วนร่วม การพัฒนาความรู้และทักษะ การพัฒนารูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามเนื้อหาสมรรถนะ 3 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-service Training) การฝึกอบรมหลังทำงาน (In-service

Training) การฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้ง 2 แบบ และ 4) การประเมินผลการพัฒนา ที่ประกอบด้วย ระดับความรู้ความเข้าใจ และการกำกับติดตามผลลัพธ์ ดังนี้



5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นอันดับที่หนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของภิรมย์ ถินถาวร (2550) ที่ว่า จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารเป็นมิตร ไม่ตรีกับผู้ร่วมงานทุกคน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อร่วมงาน กระตุ้นในผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น สามารถแก้ปัญหของผู้ร่วมงานได้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำได้เต็มศักยภาพ แต่มีความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการจัดการกระบวนการ เป็นอันดับที่หนึ่ง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องการให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นของการจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญในการจัดการกระบวนการของสถานศึกษา ทั้งกระบวนการเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ รวมถึงกระบวนการสนับสนุนในการดำเนินการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และองค์ความรู้ต่าง ๆ แบบโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้เกิดการรับส่งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เกิดองค์ความรู้ด้านการจัดการศึกษาแบบไร้พรมแดน และที่สำคัญเกิดการแข่งขันกันอย่างเสรีของตลาดการศึกษาในกลุ่มประเทศตามภูมิภาคต่าง ๆ เช่น ในการเป็นประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำตามกระแสความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Shermon (2004) ที่ว่า คุณสมบัติที่บุคคลทุกคนจำเป็นจะต้องมีไว้เพื่อให้สามารถนำเอามาใช้ในการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นพฤติกรรมบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรด้วย

ซึ่งต้องรู้จักใช้การสร้างทีมงานในการจัดการศึกษาที่แข็งแกร่ง และครอบคลุมการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ส่งผลต่อการให้บริการทางการศึกษาที่ดีแก่ชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกคนล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วยส่วนใหญ่อายุระหว่าง 51-60 ปี ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษามากจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่างๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้การเกิดเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง (สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2552, น. 259) ดังนั้น ทุกคนจึงล้วนมีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีอาจส่งผลต่อสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, น. 37-46) ที่ว่า ในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับความสามารถในการพัฒนานั้น การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กรถือเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ในการพัฒนานั้นจะต้องเป็นการจัดกระทำเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ และให้มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนมีทักษะและความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ วิเศษ ภูมิวิชัย (2552) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน จำนวน 398 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา มี 12 องค์กรประกอบ องค์กรประกอบ

ทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาในระดับสูง ($R_c = 0.87$) รูปแบบสหสัมพันธ์คาโนนิกอล รูปแบบที่ 1 กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลสถานศึกษาทุกองค์ประกอบมีสหสัมพันธ์คาโนนิกอล กับกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษา โดยตัวแปรองค์ประกอบการจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจในการวิจัยครั้งนี้อยู่ที่ ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรม ใหม่ โดยมีแนวทางในการพัฒนา ใน 4 ด้าน ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญ กำหนดกระบวนการพัฒนา และกำหนดการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า การจะพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ควรพิจารณาใน ประเด็นของการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้น บุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ร่วมด้วย เพราะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นผู้นำของบุคลากรทางการศึกษา ของชุมชน ในด้านวิชาการ และของนักเรียน ในการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารจัดการ การศึกษาจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับที่ทักษะการสื่อสาร และการจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาโดยตรง แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บางส่วนยังคงเป็นเรื่องของคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ส่งผลให้เกิดการมีอิทธิพลต่อ ความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบริม คือมีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและ จริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้ การคำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้ การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและ ปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม หุ้มเทก้าถึงกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ การกระตุ้น ปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการ เปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถ ของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคกระตุ้นให้คิดใน

มุมมองใหม่ๆ จะต้องมีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ที่สำคัญมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้นผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, น. 259) ดังแสดงให้เห็นได้จากผลการวิจัยของยูพตี จันทน์หอมกุล (2548) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังไม่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคล้อยตาม ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง และใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง 2) ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ครูทั้ง 2 กลุ่มรับรู้ด้านความสนใจ ด้านการคล้อยตาม ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลางด้านการบริหารแบบวางเฉย ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลางส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2550, น. 28) ที่ว่าสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างไปจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ ที่ทำให้บุคคลมีการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จดีเลิศ เป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนามากกว่าสมรรถนะอื่น และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพร จำปานิล (2550) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทและเสียสละเวลาความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเองให้คำแนะนำเรื่องใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้

มีการมอบหมายงานที่ได้มาตรฐาน เมื่อมีปัญหาทำการปรับปรุงแก้ไข หาแนวทางร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม มีการนิเทศติดตาม มีการวิเคราะห์ตนเอง สร้างทีมงาน ระดมความคิดสู่การปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นเขาวัวปัญญา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีหลักฐานและ เหตุผลให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของร่วมงาน ให้กำลังใจยกย่องชมเชย การมอบหมายงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คู่มือที่ความสามารถ ความพึงพอใจ มีการติดตาม งานอย่างต่อเนื่อง มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

จากนั้นจึงนำสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ไปจัดทำเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นของการกำหนดเนื้อหา การกำหนด วัตถุประสงค์สำคัญ การกำหนดกระบวนการพัฒนา และการกำหนดการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัว กล่าวคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีบุคลิกของความเป็นผู้นำอยู่แล้ว แต่จะนำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำเหล่านั้นออกมาใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เกิดการ ร่วมคิดร่วมทำเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียน และสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา ได้ตามมา จัดเป็น การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานต่างๆ จนเกิดทักษะ มีความ ชำนาญจากการ ได้ฝึกทดลองปฏิบัติ และเป็นการพัฒนาตนเอง ด้วยความใฝ่รู้และพยายามพัฒนา ตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของ ตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและ นอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตน สอดคล้องกับน้อย สิริโชติ (2524, น. 6) Flippo (1966, p. 243) Jucius (1971, p. 125) ที่ว่ากระบวนการการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่พัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถและความชำนาญงานได้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นไปในทางเดียวกับผลการวิจัยของไพศาล แสตนขบุญเรือง (2549) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่น และศรัทธาในโรงเรียน อย่างแท้จริง เป็นแบบอย่างที่ดี วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่น คำนึงถึงประ โยชน์ของส่วนรวม

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ ในทฤษฎี มองการณ์ไกล กระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการมอง ปัญหาจากหลายแง่ หลายมุมตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล แนะนำความก้าวหน้าของครูใน โรงเรียน ให้เวลาในการสอนงานและ แนะนำแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่มีความแตกต่าง ระหว่างบุคคล

นอกจากนั้น จุดเด่นอีกประเด็นของงานวิจัยนี้ คือ ตัวรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ทั้งในแง่ของเนื้อหา และ วิธีการนำไปปฏิบัติ ให้เข้ากับบริบทของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นของกรอบเนื้อหาสมรรถนะที่ประกอบด้วยการจัดการ เรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร การพัฒนา นวัตกรรมใหม่ วัตถุประสงค์สำคัญที่ประกอบด้วยการวางแผน การมีส่วนร่วม การพัฒนาความรู้ และทักษะ การพัฒนารูปแบบ การประเมินผลการพัฒนา ที่ประกอบด้วยระดับความรู้ความเข้าใจ และการกำกับติดตามผลลัพธ์ ซึ่งเสมือนการขัดเกลาผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านเทคนิคการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ให้เข้ากับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เป็นยุคของ ความเป็นมาตรฐานสากล และเครือข่ายประชาคมอาเซียน ด้วยกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมภาคทฤษฎี (Theory) ตามกรอบเนื้อหาสมรรถนะ และการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ (Practice) ตามกรอบเนื้อหาสมรรถนะในประเด็นสำคัญ เช่น การสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การพัฒนาความรู้และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการ สื่อสาร การจัดการสารสนเทศ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ การ พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับความเป็นอาเซียน และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียน ได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็น อาเซียน โดยถ้าพิจารณากันอย่างละเอียดจะพบว่า เป็นประเด็นที่เป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์แต่ ละบริบทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการยากที่จะหลอมการใช้ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งให้กับ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้อง กับแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่เป็น โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่กล่าวถึงในสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 3) ซึ่งมีส่วนที่ลอยเหนือน้ำ 1 ส่วน และส่วนที่จมใต้น้ำ 2 ส่วน โดยมีส่วนที่มองเห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมองไม่เห็น ได้แก่ แรงจูงใจ อุดมคติ ภาวะผู้นำ ทัศนคติ ทัศนคติภายใน บุคลิกภาพ และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ เป็นส่วนที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากมากส่งผลให้การอบรมที่ผ่านๆ มา ไม่ได้ช่วยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เท่าที่ควรจะเป็น และอาจพบได้ตามตำราทางภาวะผู้นำต่างๆ ไปแต่รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดยังพบอีกว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลก่อให้เกิดการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทีมเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นอันดับที่ 2 และก่อให้เกิดการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน และประเมิน ผลงานเชิงคุณภาพของงานร่วมกัน เป็นอันดับที่ 3

5.3 ข้อเสนอแนะ

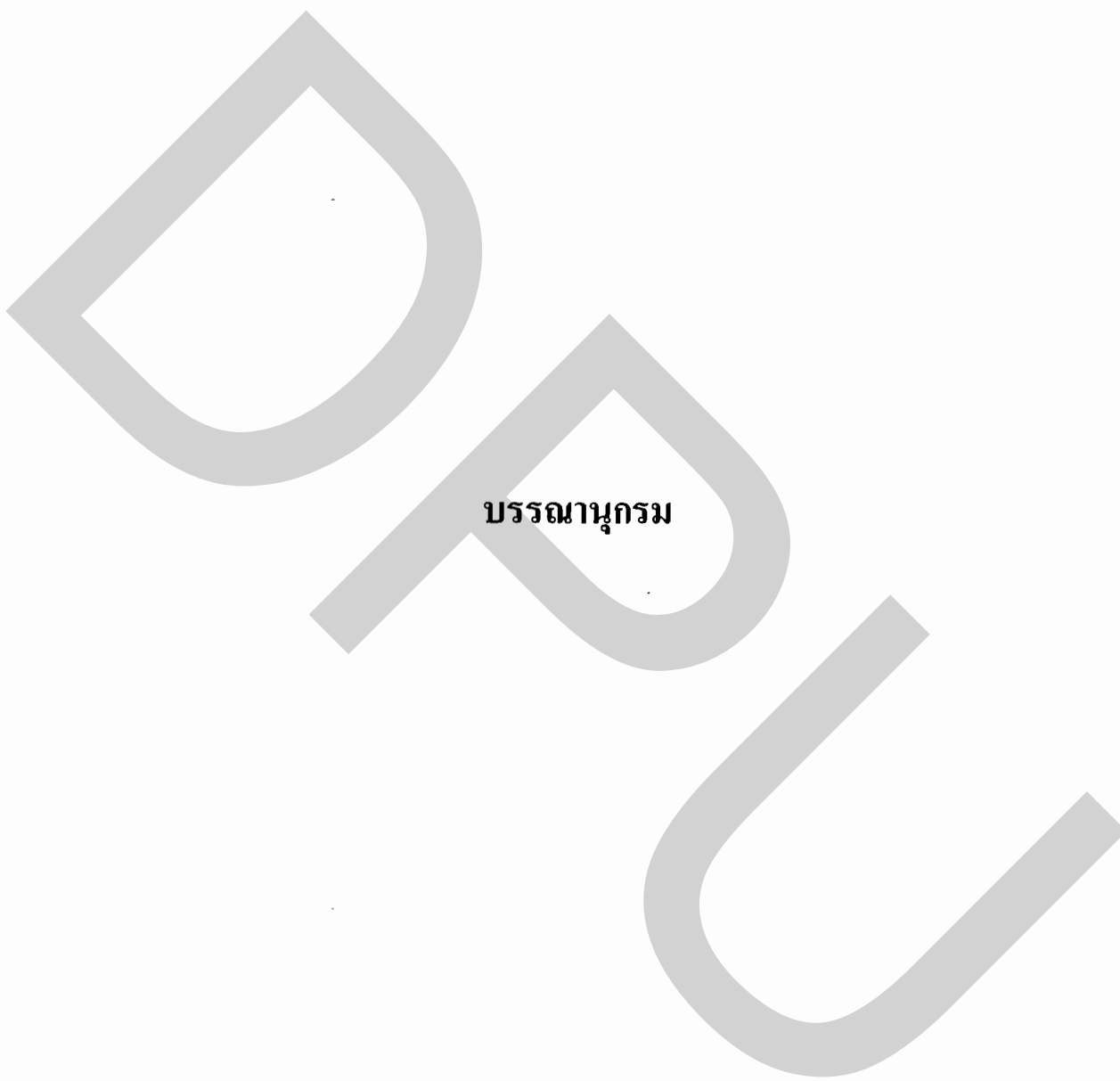
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การได้รับการรับรองคุณภาพทางการศึกษา
2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กให้สามารถก้าวสู่การมีคุณภาพทัดเทียมกับสถานศึกษาอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สถานศึกษาอื่นๆ ที่ไม่ได้ เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปฏิบัติและ ควรพิจารณาค่า loading ของตัวแปรที่มีค่าสูง ในแต่ละปัจจัยด้วย ทั้งนี้ควรดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาร่วมด้วย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปวิจัยเชิงปฏิบัติการในระดับประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งประเทศ
2. นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปวิจัยเพื่อพัฒนาเพื่อสร้างให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่ง สามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ในอนาคต
3. นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปวิจัยเพื่อทดลองใช้วิธีการพัฒนาใหม่ ๆ เช่น การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อให้ได้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลาย และเกิดประโยชน์ในการพัฒนาได้สูงสุด



บรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. เล่มที่ 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://academic.obec.go.th/curriculum44>
- กฤษณีย์ อุทุมพร. (2541). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการสร้างเครื่องมือสอบมาตรฐานฝีมือนักเรียนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2538 ระบบทวิภาคี* (ปริญญา นิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กอบกิจ ตันจ๊ะเจริญรัตน์. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของผู้สูงอายุ* (ปริญญา นิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติ ตย์คานนท์. (2532). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ท้อปปริน.
- กิติมา ปรีดีคิลก. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2549). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1, 25-28.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2542). *การบริหารการศึกษาศูนย์ส่งเสริม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชินภัทร ภูมิรัตน. (2554). *การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.chandre.ac.th/faculty/educate/data/article/KM1.doc>.
- ชูชัย โพธิ์ช่วย. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=6916>.
- ชูชัย สมितिไกร. (2544). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ ฉายานนท์. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- दनัย เทียนพุด. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- ทวีป อภิสัทธี. (2536). *เทคนิคการเป็นวิทยากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: พับลิกบิสเนสพริ้นท์.
- ทองคุณ หงส์พันธ์. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาชุมชน*. *จันทร์เกษมสาร*, 1, 5.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *องค์กรและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ จำเกิด. (2550). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://gotoknow.org/blog/teachingdevelopment/195965>.
- ธวัช บุญขมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). *คู่มือปฏิบัติการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- น้อย สิริโชติ. (2524). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิตยา กันตะวงษ์. (2542). *การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์* (รายงานผลการวิจัย). มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). *องค์การและการจัดการ*. นครปฐม: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พันทิพา มาลา. (2546). *การศึกษาแนวทางการบริหารงานวัฒนธรรมของสำนักศิลปวัฒนธรรมสถาบันราชภัฏ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. พระนครศรีอยุธยา: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2548). *ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2547). *ปัญหาที่สำคัญของการศึกษาไทยในปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพโรจน์ ทองนา. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4*. สืบค้น 15 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=2272>.
- ไพศาล แสนขสบุญเรือง. (2549). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามะเข็ญเทศ 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. (2526). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 6-10*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหมิตร.
- มาริสา ไกรฤกษ์. (2549). *สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาล*. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 29, 53.
- เมธี ปิณฑนานนท์. (2529). *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุพดี จันทน์หอมกุล. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=4863>.

- ยูวดี ภาษา. (2536). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบที่ใช้ปัญหาเป็น
หลักสำหรับอาจารย์พยาบาล (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). การบริหารและการนิเทศการศึกษาระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการ
พิมพ์.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วัชรวิทย์ เทพพุทธรังษิ. (2550). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สืบค้น 11 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.itie.org/eqi/modules.php>
- วิจารณ์ พานิช. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดความรู้. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2554,
จาก <http://www.ha.or.th/km.html>.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2550). องค์การและภาวะผู้นำ. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิเชียร ชิวพิมาย และคณะ. (2533). การฝึกอบรม. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
ขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริลักษณ์ ปณิธานธรรม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลในการเตรียมการและวางแผนประกันคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตบางแค สังกัดกรุงเทพมหานคร. สืบค้น 2 เมษายน 2555, จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=4797>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมพร จำปานิล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). เลข:
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมภพ ปรานณรงค์. (2535). ความจำเป็นในการฝึกอบรมของสหภาพแรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร-
นครและปริมณฑล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรม-
ศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2543). *การพัฒนารูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมาน อัสวภูมิ. (2545). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. สงขลา: สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก: <http://www.moe.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2535). *ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 15 การบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). *คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546ก). *การบริหารสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546ข). *คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *สมรรถนะข้าราชการ*, 15 (17), 29.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://esdg.excise.go.th/pdf/2.pdf>,
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2552). *สังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษา รอบที่ 1 ปี 2544-2548*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.onesqa.or.th/th/home/index.php>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง* (พ.ศ. 2552 – 2561). สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>,
- สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2554). *มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักพัฒนาสุขภาพจิต. (2543). *คู่มือการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต.
- สุชาติ รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 10: ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่ (Psychology for Training Adult)*. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ 10 ประการ (Adult Learning: Ten Principles)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิเขาว์. (2535). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิเขาว์. (2545). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการศึกษาการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5: ภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อติญาณ์ ศรีเกษตริน. (2543). *การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล (ปริญญาบัณฑิตปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักธรรม. (2537). *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- อจริยา วัชรวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัย สำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์*. สุราษฎร์ธานี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- อุทัย ธรรมเตโช. (2538). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). *ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล*. *ครุศาสตร์*, 3 (3), 25-34.

เอกชัย เอื้อเฟื้อ. (2537). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงาน เป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง (ปริญญา นิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภาษาต่างประเทศ

Akpan, R. C. (2002). *Roles of employees's personality attributes, perceived leadership styles and reward in the practice of total quality management in service organization*. Ibadan: University of Ibadan.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2003). *Leadership: Past, Present and Future*. Retrieved February 2, 2012, from http://www.Sagepub.com/antonakis%20Chapter%201_3987.pdf.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G., Hunt et al. (Eds.), *Emerging Leadership vistas* (pp. 29-50, 293-311). Lexington, MA: Lexington Books.

Barnes, L. B., & Kriger, M. P. (1986). The hidden side of organizational leadership. *Sloan Management Review*, 28 (1), 15-25.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics*, 18 (3), 19-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bateman, T. S., & Snell, S. (2004). *Management: The New Competitive Landscape* (6 th ed). New York, NY: McGraw-Hill.

Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work* (3rd ed.). New York, NY: Macmillan.

Beer, M. (2008). *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley & Son.
- Bradford, D. I., & Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York, NY: John Wily & Sons.
- Buckley, R., & Caple, J. (1995). *The Theory and Practice of Training* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bush, R. N. (1986). *A new design for high school education assuming a flexible Schedule*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Caldwell, C., et al. (2002). The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 36 (1-2), 153-164.
- Crainer, S. (1998). *Key management ideas: Thinkers that change the management world*. London: Financial Times pitman.
- Dale, E. (1996). *Management: Theory and Practice* (6th ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Dale, M., & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice-Hall.
- Damir, S. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles empirical study. In *hrvarska elektroprivred*, Retrieved February 22, 2012, from <http://www.efst.hr/Management/Vol.505no.2-2000/4-Skansi.doc>.
- Daniel, F. P. (1994). Developing Quality Improvement Processes In Consulting Engineering Firms. *Journal of Management in Engineering*, 409, 30-31.
- Davidson, B. M. (1994). *School restructuring: A study of curriculums and instruction in selected accelerated schools*. San Antonio, TX: Educational Research Association.
- Davis, R. F. (2007, September). Female Transformational Leader Characteristics: An Exploratory Investigation. *Dissertation Abstracts International*, 68 (03), unpagued.
- Deming, W. E. (1989). *Quality Productivity and competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering.

- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999). *Born and Bred? Leadership, heart and informal education*. London: YMCA George Williams College for the Rank.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, Leadership and Trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 194-199.
- Ejimofofor, F. O. (2008). Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria. *Dissertation Abstracts International*, 69 (01), unpagged.
- Evans, P., Doz, Y. L., & Laurent, A. (1989). *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*. London: Macmillan.
- Fairholm, G. W. (1949). *Values leadership: Toward a new philosophy of leadership*. New York: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Fayol, H. (1991). *General and industrial management*. Washington, DC: Robert Brookings.
- Fiorina, C. C. (2000). *Commencement address*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Flippo, E. B. (2006). *Management: A Behavioral Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Freddie, A. (2005). *Leadership in rural areas: Breathing New Vitality into rural communities*. Retrieved February 23, 2012, from <http://www.socwk.utah.edu/rural/pdf/6-b.pdf>.
- Freed, J. E., et al. (1994). *Total quality management on campus: Pipe dream or new paradigm? 34th Annual forum of the Association for International Research* (paper presented). New Orleans, LA: The Association for International Research.
- Galpin, T. J., & Herndon, M. (2007). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gasper, J. M. (1992). *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. (Unpublished doctoral dissertation). West Michigan University.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation* (3rd ed.). California: Brooks/Cole.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.

- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gregg, R. T. (1997). *Administrative behavior in education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gulick, L. (1998). *Notes on the theory of organization* (6th ed.). New York: Institute of Public Administration.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of Transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73 (4), 695- 702.
- Hertzler, E. (1994). TQM in higher institution. In *Annual Conference on Workforce Training of the League for Innovation in the Community College*, New Orleans, LA. (paper presented).
- Ho, S. K., & Wearn, K. (1996). A TQM model for enabling student learning. *Innovations in Training and Education International*, 33 (3), 178-184.
- House, R. J. (1997). Path-goal theory of leadership Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: Random House.
- Jucius, M. J. (1971). *Personnel management* (6th ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy: A universal approach to managing for quality. *Quality progress*, 19 (8), 19-24.
- Kanji, G. K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9 (1-2), 633- 643.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1995). *Organization and management: A system and contingency approach* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergaman Press.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (1), 374-403.
- Kest, R. T. (2007). Transformational Leadership and its Outcomes in a Local Government. *Dissertation Abstracts International*, 68 (02), unpagged.

- Koontz, H. D. (1998). *Principles of management: An analysis of managerial function* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lugo, M. V. (2008). An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills. *Dissertation Abstracts International*, 68 (10), unpagued.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- McClelland, D. C. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2 (1), 5-6.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKenna, J. F. (1994). *Business Psychology and Organizational Behavior: A Student Handbook*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Méndez, M. S. (1992). *Leadership Characteristics that Facilitate School Change*. Retrieved February 24, 2012, from <http://www.sedl.org/change/leadership>
- Meredith, C. L. (2008). The Relationship of Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behavior in Non-Profit Executive Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 68 (11), unpagued.
- Mushinsky, P. M. (1996). *Psychology Applied to Work an Introductions to industrial and Organizational Psychology* (5th ed.). California: Brooks/Cole.
- Odiome, G. (1970). *Training by Objectives: An Economic Approach to Management Training*. New York: Macmillan.
- O'Hagan, K. (1996). *Competence in Social Work Practice*. London: Prentice-Hall.
- Okolie, E. E. (1996). Total quality management implementation in Nigerian companies. *Lagos business school, Management Review*, 2, 93-99.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the Impact of Traisin*. Alexanda: American Society of Training and Development.
- Robbins, S. P. (2004). *Total Quality Management: A case study of the cherry hill*. Columbia: Columbia University.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1989). *Training for Impact: How to Link Training to Business Need and Measure the Results*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan Page.
- Saylor, J. G., & Alexander, W. M. (1981). *Planning Curriculum for School*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bess.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47 (8), 23-32.
- Shermerthorn, J. R., Jr. (1996). *Management* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Shermon, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 10 (4), 80-92.
- Steniner, A. F., & Wankel, C. (1988). *Management* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. In *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Business & Leadership.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). *Management* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Williams, J. J., & Ramprasad, A. (1996). A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 5, 250-260.
- Williams, R. L. (1994). *Essentials of Total Quality Management*. New York: Amacom.
- Williams, T. A. (2004). Lead by Love. *Quality*, 43 (1).

- Wilson, B. (2002). Innovation Curriculum. In *The Second International Forum on Education reform: Key Factors in Effective Implementation*. Bangkok: Photocopied.
- Wilson, J. B. (1995). *Applying Successful Training Techniques*. London: Kogan Page.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and Performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4 (1), 81-102.
- Zairi, M. (1999). Managing excellence: Policy and strategy. *TQM Magazine*, 11 (2), 74-79.

ด
พ
ช

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล
ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อสำรวจปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นจากปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาของท่าน โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มาก
4	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	น้อย

3. ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินการตามความเห็นของท่าน โดยข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ข้อคำถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็น

1. การนำองค์การ

1.1 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฏระเบียบ หรืออื่น ๆ

.....

.....

.....

ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

การวางแผนกลยุทธ์

1.2 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฏระเบียบ หรืออื่น ๆ

.....

.....

.....

1.3 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

การมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

1.3 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฏระเบียบ หรืออื่น ๆ

.....

.....

.....

1.4 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

2. การจัดการความรู้

2.1 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฏระเบียบ หรืออื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

2.2 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

3. การมุ่งเน้นบุคลากร

3.1 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฏระเบียบ หรืออื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

3.2 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

4. การจัดการกระบวนการ

4.1 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฎระเบียบ หรืออื่นๆ

.....

.....

.....

.....

4.2 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

5. การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

5.1 มีปัญหาที่ไม่สามารถทำได้ตามสภาพที่พึงประสงค์เพราะอะไร เกิดจากผู้บริหาร
งบประมาณ กฎระเบียบ หรืออื่นๆ

.....

.....

.....

.....

5.2 ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก**สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน****คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาให้ความคิดเห็นจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค
แนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนา
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานสากล
ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดประเด็นของแนวทางในการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) กำหนดเนื้อหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) กำหนดกระบวนการพัฒนา 4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา
2. ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาให้ความคิดเห็นจากแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษา ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อสร้างรูปแบบ และ วิธีการการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยผลจากการวิจัยสามารถกำหนดเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อให้ท่านแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปกำหนดเป็นรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็น เลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงเป็นรายด้านล่างนี้

ด้านการนำองค์การ

ผลการศึกษาสภาพ การปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วนใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การมีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอิสระต่อกัน - การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้สอน ผู้เรียน และชุมชน - การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - สร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา - การเตรียมความพร้อมของระบบการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา - การจัดการกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 	<p>เร่งสร้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถใช้ความรู้แห่งตนในการทำงานเพื่อสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบของกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา - สร้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษ สภาพการ ปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วน ใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดขั้นตอนในการบริหารสถานศึกษาและชี้แจงให้บุคลากรทราบ - สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้เรียนและบุคลากร - การระบุดูจุดเงินเกี่ยวกับข้อมูลและเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา - การเตรียมการเรื่องงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนตามแผนกลยุทธ์ - การกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์งบประมาณการเงิน เพื่อความมั่นคงทางการเงิน - การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรม ในองค์การ - การร่วมมือกันในการใช้เทคโนโลยีใหม่และศักยภาพใหม่ ๆ - การระบุดูจุดเงินเกี่ยวกับข้อมูลและเทคโนโลยี และแนวโน้มทางการจัดการศึกษาใหม่ ๆ - การกำหนดตัวชี้วัด และแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 	<p>ดำเนินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่า นับจากนี้ไปอีก 3 – 5 ปี จะวางบทบาทของความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลอย่างไรกับการเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นั้นหมายถึงจะต้องมีแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อรองรับผู้เรียนต่างชาติ และเพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรม ในองค์การ - ใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วน ใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การพิทักษ์ปกป้อง ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและชุมชน - การมีแนวทางขยาย เขตพื้นที่รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษา ให้กับผู้เรียน ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและ ชุมชน ให้กระจาย ออกไป - ใช้การสื่อสาร สองทางเพื่อสร้าง สัมพันธภาพกับกลุ่ม ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การสื่อสารสอง ทางเพื่อสร้าง สัมพันธภาพกับกลุ่ม ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและชุมชน - การกำหนดระบบ การจัดการศึกษาเพื่อ สร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจ ให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและชุมชน - การกำหนดการ สร้างความไว้วางใจ ให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและ ชุมชน 	<p>การกำหนดความ ต้องการของผู้เรียน ภายใต้กรอบ บริบทของความ เป็นสากล ที่ ผสมผสานเรื่อง ของการ ตอบสนองความ ต้องการของชุมชน และการมุ่งพัฒนา ชุมชนไปได้ พร้อมๆ กัน ใน แนวทางเดียวกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารสอง ทางเพื่อสร้าง สัมพันธภาพกับ กลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและ ชุมชน เพื่อสร้าง ความไว้วางใจใน การพัฒนาผู้เรียน และชุมชนภายใต้ กรอบบริบทของ ความเป็นสากล

ด้านการจัดการความรู้

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วน ใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบข้อมูล ที่แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อ นำมาใช้ ในการ ดำเนินการจัด การศึกษา - การกำหนดวิธีการ และแนวทางในการ วัดผลที่ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อ ความต้องการของ ทุกฝ่าย - การใช้ข้อมูลจาก การทบทวนใน ประเด็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของ สถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการ ข้อมูลและ สารสนเทศในการ นำไปปรับปรุง การดำเนินงานของ สถานศึกษา - สร้างระบบข้อมูลที่ แม่นยำเชื่อถือได้ และเข้าใจง่ายเพื่อ นำมาใช้ ในการดำเนินการจัด การศึกษา - การจัดลำดับ ความสำคัญของ สารสนเทศและ ความรู้ภายใน สถานศึกษา - การจัดการความรู้ ของผู้เรียนและผู้สอน ให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้ จริง - การแบ่งปันความรู้ ในด้านการ ดำเนินการและ เทคนิคการ ปฏิบัติงานที่ศิลปะให้ บุคลากร 	<p>จัดการกับ องค์ความรู้จำนวน มากในรูปแบบของ สารสนเทศ เพื่อ สร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดย มุ่งเน้นพลวัตแห่ง การเรียนรู้ให้เกิด การหมุนวนของ เกลียวความรู้ได้ อย่างต่อเนื่อง ให้ ผู้เรียน ชุมชน บุคลากร ได้รับ การพัฒนาสูงสุด ภายใต้กรอบของ ความเป็นสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บริหารจัดการ สารสนเทศในการ จัดการศึกษาเพื่อ สร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดย มุ่งเน้นพลวัตแห่ง การเรียนรู้ให้เกิด การหมุนวนของ เกลียวความรู้ได้ อย่างต่อเนื่อง ให้เกิด การเชื่อมโยง และ ประยุกต์ใช้ได้จริง

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วน ใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการปัจจัย สิ่งแวดล้อมด้าน สุขภาพความ ปลอดภัยและความ มั่นคงในการทำงาน - การจัดเตรียมความ พร้อมของบุคลากร เพื่อสับเปลี่ยนตาม ความจำเป็น - การจัดการเพื่อให้ เกิดผลกระทบน้อย ที่สุดจากการละทิ้ง งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้รูปแบบ การถ่ายโอนความรู้ จากบุคลากรต้นแบบ ไปสู่บุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา - การเสริมแรงด้าน ความรู้และทักษะ ในงานที่ปฏิบัติ - การออกแบบระบบ การเรียนการสอนที่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นสำคัญโดยใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้ง ระบบ - การจัดเตรียมความ พร้อมของบุคลากร เพื่อสับเปลี่ยนตาม ความจำเป็น - การพิจารณาถึง การให้รางวัล การย้าย เดือนและการมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร 	<p>ใส่ใจในการพัฒนา บุคลากรให้ทันต่อ กระแสการ เปลี่ยนแปลงจาก การเข้าเป็น ประชาคมอาเซียน ทั้งในเรื่องของการ ใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณีของ ประเทศต่าง ๆ ใน อาเซียน และควร พิจารณา ร่วมด้วยว่าจะสนใจ และจะวางเส้นทาง ในการพัฒนา บุคลากรอย่างไร ให้สามารถก้าวสู่ ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล จากการเข้าเป็น ประชาคมอาเซียน ในอนาคต</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมแรง ด้านความรู้และ ทักษะในการพัฒนา บุคลากรให้ สามารถรองรับการ เข้าเป็นประชาคม อาเซียน ในอนาคต

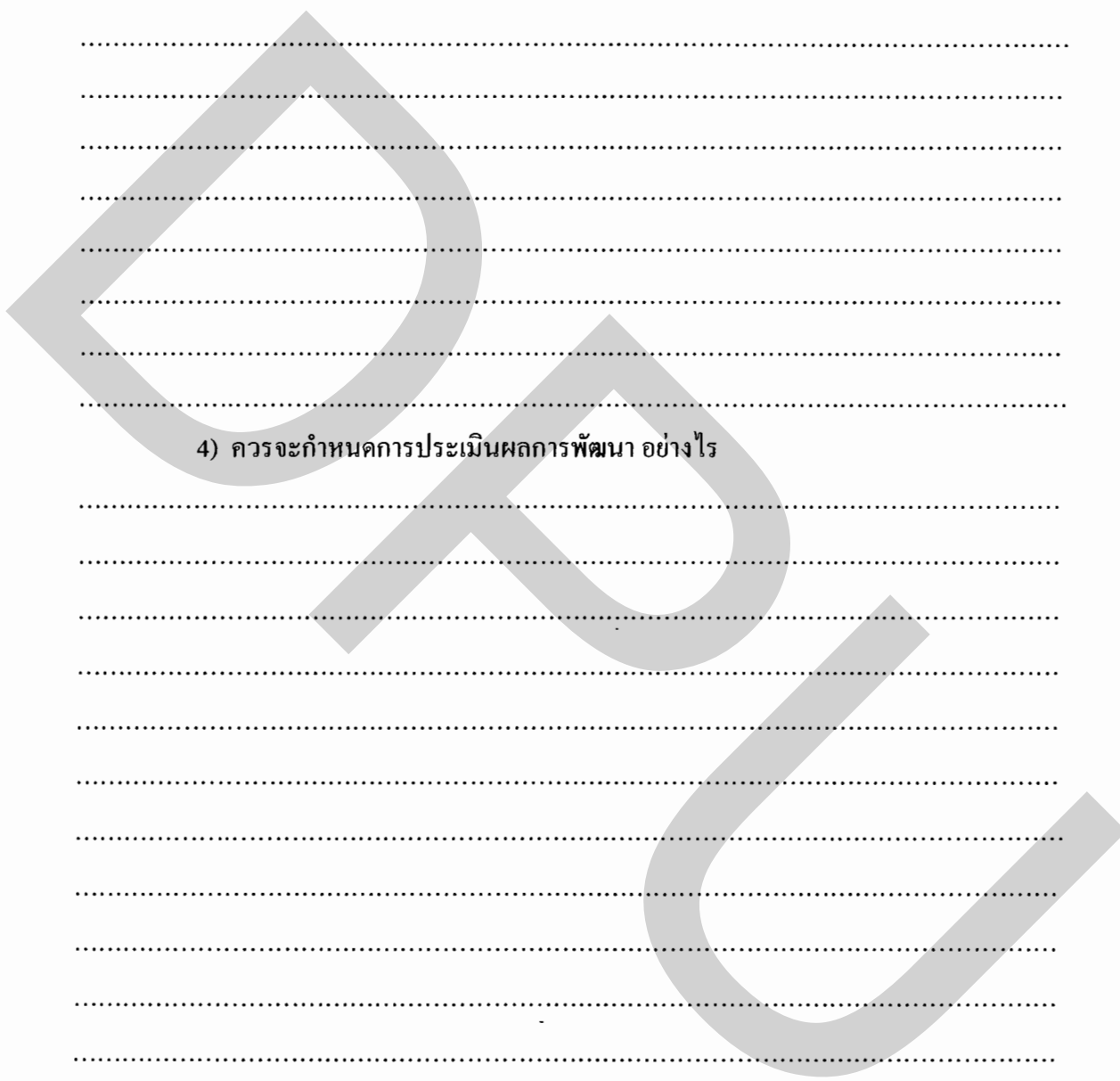
ด้านการจัดการกระบวนการ

ผลการศึกษา สภาพการปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนดประเด็น สำคัญ
<p>ทำเป็นส่วน ใหญ่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติ - การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา - การตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกระบวนการที่เป็นหลักในการทำงานที่ส่งผลถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างยั่งยืน - การสำรวจแสวงหาวิถีทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ - การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา 	<p>การให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพรองรับความเป็นอาเซียนให้ได้อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การพัฒนาไปจนถึงการประเมินผล เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

ด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ผลการศึกษาสภาพ การปฏิบัติ	ผลการศึกษา ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะ	ผลการศึกษา ปัจจัยฯ	ผลการวิจัยเชิง คุณภาพ	กำหนด ประเด็น สำคัญ
ทำเป็นส่วนใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะของสถานศึกษา - การจัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา - การจัดทำตัวชี้วัดการกำกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาไว้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำสิ่งที่ค้นพบไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ - การประเมินโดยใช้วิธีข้ามสายงานหรือต่างกลุ่มกัน - การกำหนดแผนรองในกรณีที่แผน กลยุทธ์สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง - การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายในการประเมินบุคลากร - การจัดการเพื่อไม่ให้เกิดการทำงาน - การใช้ข้อมูลจากการทบทวนในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จของสถานศึกษา - การกำหนดการวัดผล การปฏิบัติงาน ในระยะสั้นและระยะยาว - การกำหนดระบบการจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 	<p>วางแผนการประเมินผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาที่สามารถบอกได้ว่าโรงเรียนใกล้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลแล้วหรือยัง และควรที่สำคัญที่ควรจะคิดกันต่อไป คือ ถ้ามันไม่ได้เป็นอย่างที่หวังไว้ โรงเรียนมีแผนการว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร มันก็ต้องย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ คือ การวางแผนกันใหม่เพื่อปิดช่องโหว่ของการดำเนินการ อาจเรียกว่ามันต้อง หมุนวนไปเป็น รอบ ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

ท่านคิดว่าควรนำไปสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 4 ประเด็นนี้ ได้อย่างไร



4) ควรจะกำหนดการประเมินผลการพัฒนาอย่างไร

A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing the answer to question 4.



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของ
รูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Focus Group Discussion)

เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. เอกสารชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาพิจารณารูปแบบ และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ในขั้นตอนสุดท้าย ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ที่เอกสารชุดนี้
4. ข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย มี 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิจกรรมการวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1-3) มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้

1.1 กิจกรรมการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการ

1.1.1 ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถาม

1.1.2 ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 ศึกษาปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 กิจกรรมการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 10 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1 สรุปและนำเสนอผลการศึกษา

2. ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) มีกิจกรรมการวิจัย ดังนี้

2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 กำหนดเป็นรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 นำรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดทำขึ้นไปจัดทำขึ้นไปประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำการตรวจประเมินความเหมาะสม

โดยผลจากการวิจัยสามารถกำหนดเป็น ประเด็นสำคัญของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการนำองค์กร มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

2. สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

3. สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นสากล

4. สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ บริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่ง

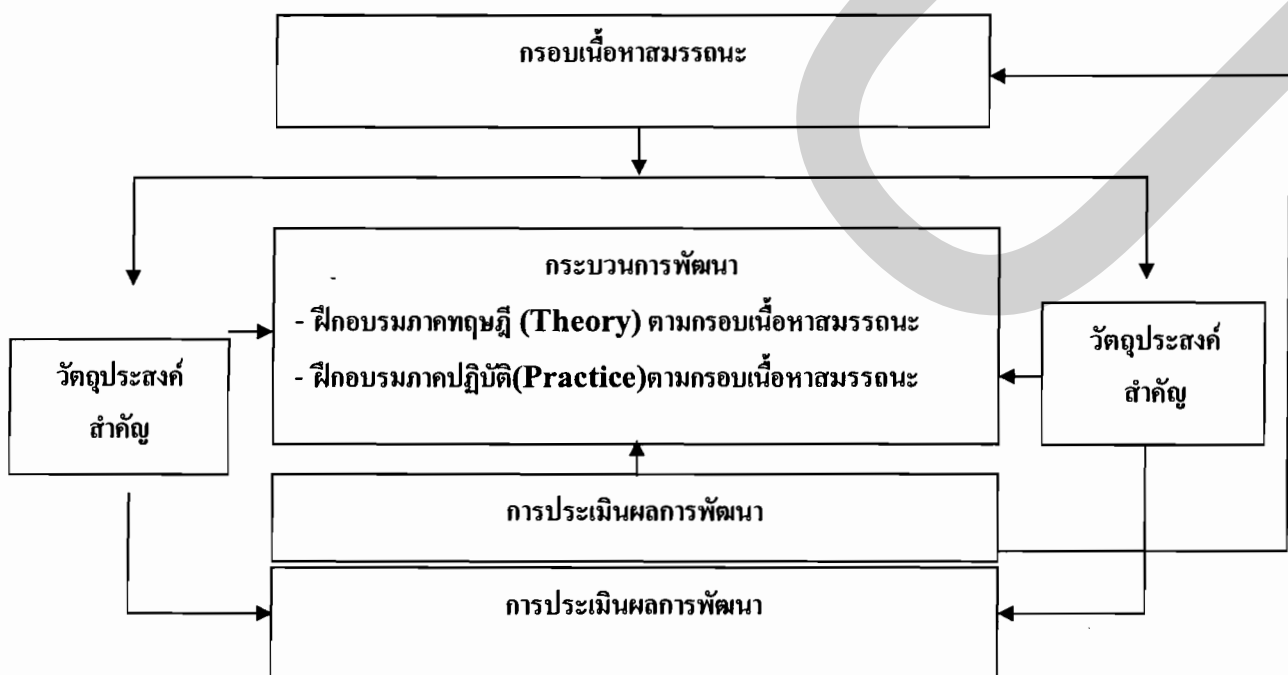
การเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

5. สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

6. สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

7. สมรรถนะด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา มีประเด็นสำคัญของสมรรถนะ คือ กำหนดการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยทำการจัดตั้งแนวทางการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน พิจารณาร่วมนำส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ในประเด็นของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้



โดยมีรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการนำองค์กร

1.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

1.2.1) เพื่อวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา

1.2.2) เพื่อวางแผนการสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

1.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล

1.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

2) สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การผลักดันการสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่าย ในอาเซียน

2.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่

2.2.1) เพื่อวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

2.2.2) เพื่อวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับ

2.3.1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

2.3.2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

2.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน

2.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

3) สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน

3.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกรอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

3.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล

3.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการใช้การสื่อสารสองทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และความไว้วางใจในการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้กรอบบริบทของความเป็นโรงเรียนสากล ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

4) สมรรถนะด้านการจัดการความรู้

4.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

4.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง

4.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการบริหารจัดการสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นพลวัตแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการหมุนวนของเกลียวความรู้ได้อย่างต่อเนื่องให้เกิดการเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้ได้จริง ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

5) สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

5.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

5.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคต

5.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการเสริมแรงด้านความรู้และทักษะในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ในอนาคตที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

6) สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ

6.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

6.4.1) ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน

6.4.2) กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ประเภทหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างยั่งยืนรองรับความเป็นอาเซียน ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

7) สมรรถนะด้านการกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

7.1) กำหนดเนื้อหา ได้แก่ การควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.3) กำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ฝึกอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.4) กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ได้แก่

7.4.1 ระดับความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา

7.4.2 กำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการวางแผนการควบคุมผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา ที่โรงเรียนในทุก ๆ 1 เดือน

จากรายละเอียดของวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กำหนดเนื้อหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกระบวนการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนา ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปกำหนดกิจกรรมการพัฒนา และระยะเวลาได้ดังนี้

ตารางภาคผนวก กิจกรรมการพัฒนา และระยะเวลาของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ผู้มีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการฝึกอบรวม

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การนำ องค์การ	- การกระจายอำนาจทางการศึกษา, การบริหารโดยใช้โรงเรียนและชุมชน เป็นฐาน (SCBM), และการมีส่วนร่วมของ กรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษา	2	1	3
	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การจัดการศึกษา, และการสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	2	1	3
	รวม	4	2	6

ตารางภาคผนวก (ต่อ)

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การวางแผน เชิงกลยุทธ์	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา, และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	2	1	3
	- ระบบการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา, และระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพทาง การศึกษา	2	1	3
	รวม	4	2	6
การมุ่งเน้น ผู้เรียนและ ชุมชน	- การสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน, และ การพัฒนาผู้เรียนและชุมชนภายใต้ กรอบบริบทของความเป็น โรงเรียน มาตรฐานสากล	2	1	3
	- การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	2	1	3
	รวม	4	2	6
การจัดการ ความรู้	- องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นพลวัต แห่งการเรียนรู้, และการบริหารจัดการ สารสนเทศในการจัดการศึกษา	2	1	3
	- ปรัชญาของการจัดการความรู้และการ ประยุกต์ใช้	2	1	3
	รวม	4	2	6

ตารางภาคผนวก (ต่อ)

สมรรถนะ (ด้าน)	กิจกรรมการพัฒนา	ระยะเวลา		รวม (ชั่วโมง)
		ทฤษฎี (ชั่วโมง)	ปฏิบัติ (ชั่วโมง)	
การมุ่งเน้นบุคลากร	- การมุ่งเน้นการเสริมแรง, และ การ เป็นประชาคมอาเซียนด้าน การศึกษา	2	1	3
	- การส่งเสริมให้บุคลากรทางการ ศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ	2	1	3
	รวม	4	2	6
การจัดการ กระบวนการ	- การยกระดับคุณภาพการจัด การศึกษา, และการบริหารจัดการ หลักสูตร	2	1	3
	- การพัฒนาประเทศไทยให้เป็น ศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub), และปรัชญา การศึกษาของชาติและการจัด การศึกษา	2	1	3
	รวม	4	2	6
การกำกับผลลัพธ์ของ การจัดการศึกษา	- แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ ปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559), และ การปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ สอง (พ.ศ. 2552-2561)	2	1	3
	- การประกันคุณภาพการศึกษา, และ ระบบการติดตามกระบวนการ ทำงาน (Tracking System)	2	1	3
	รวม	4	2	6
	รวมทั้งสิ้น	28	14	42

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนา
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มาก
4	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	น้อย

3. ข้อมูลทั้งหมดจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

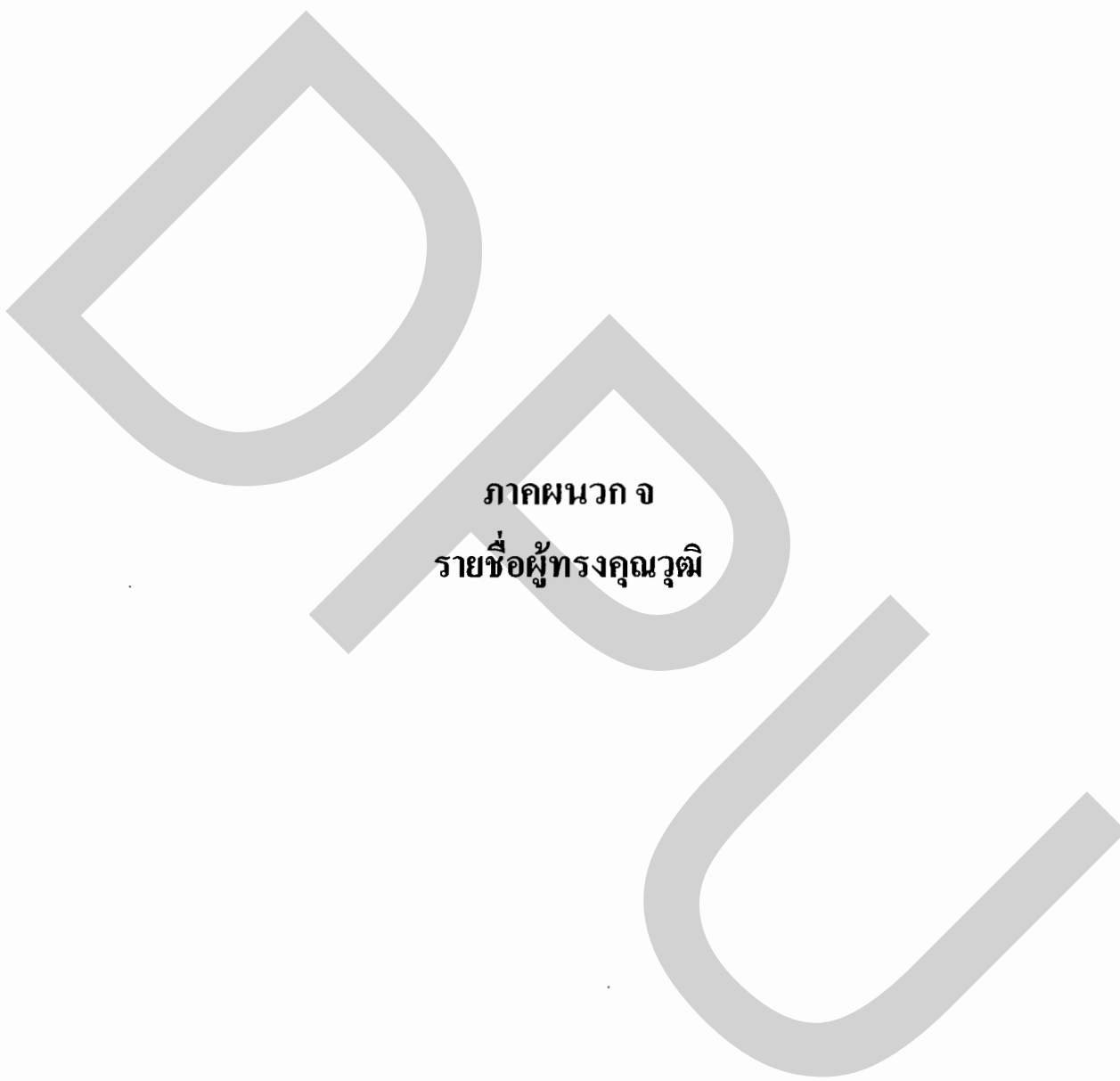
ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย
1	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน จนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
3	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่มีความเป็นมาตรฐานสากลเพื่อรองรับการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบเครือข่ายในอาเซียน					
4	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
5	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้					

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย
6	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายที่วางไว้					
7	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนในอนาคต					
8	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทีมเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นผลวัดแห่งการเรียนรู้					
9	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน และประเมินผลงานเชิงคุณภาพของงานร่วมกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย
10	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสนับสนุนครู กระตุ้นนักเรียนให้เกิด การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง					
11	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสร้าง เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานและ การประเมินผลสำเร็จของงานร่วมกัน					
12	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ก่อให้เกิดการสร้าง มาตรฐานของ การจัดการศึกษาที่เป็น มาตรฐาน สากล					
13	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ก่อให้เกิดความมั่นใจใน การบริหารสถานศึกษา					
14	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตาม มาตรฐานสากล ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางการ บริหารสถานศึกษาใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียน ผู้มี ส่วน ได้ส่วนเสียและชุมชน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มาก	ค่อนข้างมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างน้อย	น้อย
15	รูปแบบฯ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ก่อให้เกิดระบบการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน					



ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ.ดร. ถัดดาวลัย เพชรโรจน์
2. รศ.ดร. สุชาดา นันทะไชย
3. ผศ.ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์
4. ผศ.ดร. อรุณี หงส์ศิริวัฒน์
5. ผศ.ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์
6. ดร. รพีพรรณ เอกสุภาพันธ์
7. ดร. งามพิศ ลวากร
8. ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์
9. ดร. เชิดศักดิ์ สุขโสภณ
10. ดร. ธงชาติ วงศ์สุวรรณค์
11. ดร. อโนทัย แทนสวัสดิ์
12. ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

สุรศักดิ์ สุขเมธีวรกุล

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2516

สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ) สาขาวิชาพลศึกษา

จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา

พ.ศ. 2525

สำเร็จการศึกษาระดับศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาพลศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย