

วษ 117299



การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ศุภชัย สายสิงห์


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

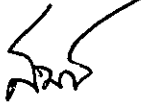
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2558

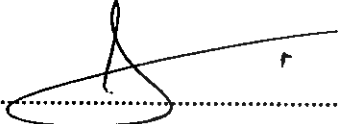
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

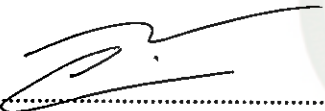
คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายศุภชัย สายสิงห์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

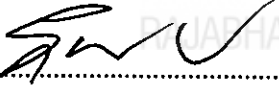
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ) (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

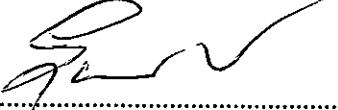
  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. สัมภาษณ์ คำผุย) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วชรินทร์ สุทธิชัย) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ติเมืองชัย  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน 26 ต.ค. 2558 พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



กลุ่มย่อย (Focus Groups) และหลังจากนั้นนำเสนอผลการประชุม มาปรับปรุงตัวแบบการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลการศึกษามีดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด. พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ (Y) มีจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับอำนาจการพยากรณ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ( $X_5$ ) แต่ละตัวแปรจะมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .214 .254 .208 และ .184 ตามลำดับ ตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .399 .376 .325 และ .329 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .960 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .921 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 92.10 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $SE_{est}$ ) เท่ากับ .044 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปแบบคะแนนดิบ (a) เท่ากับ .456 แสดงสมการในรูปแบบคะแนนดิบและสมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Y = .456 + .214X_3 + .254X_4 + .208X_5 + .184X_2$$

$$Z = .399Z_3 + .376Z_4 + .325Z_5 + .329Z_2$$

2. ผลการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด เนื้อหาการพัฒนาประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน จำนวน 16 กิจกรรม คือ 1) ด้านสมรรถนะองค์กร มีจำนวน 4 กิจกรรม ได้แก่ ด้านคุณภาพของบุคลากรด้านระบบการทำงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านบรรยากาศองค์กร มีจำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจำนวน 4 กิจกรรม ได้แก่ ด้านการวางแผนการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายด้านการจัดองค์กร และด้านการชี้แนะหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินผล 4) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร มีจำนวน 5 กิจกรรม ได้แก่ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพและการบริการด้านแรงจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านบรรยากาศองค์กร

3. ผลการพัฒนาและการประเมินผลการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด. พบว่า ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีความเห็นต่อผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาคีขึ้น หลังจากได้รับการพัฒนาโดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (  $p - \text{value} < .001$  ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**TITLE :** Efficiency Development of the Secondary Educational Service  
Area Office 27. Roi-Et Province.

**AUTHOR :** Suphachai Saising      **DEGREE :** D.P.A. (Public Administration)

**ADVISORS :** Dr. SongSak Jeerasombat      Major Advisor

Asst. Prof. Dr. Watcharin Suthisay      Co-advisor

Assoc. Prof. Dr. Yuphaporn Yupak      Co-advisor

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2015**

### **ABSTRACT**

The Objectives of this thesis were to 1) study of influence factors to Efficiency Development of the Secondary Educational Service Area Office 27. Roi-Et Province. 2) build the model and evaluation development format of the secondary educational service area Office 27. Roi-Et Province. The research methodology was divided into 2 periods. The first period was study of the influence factors to the efficiency development under the secondary educational service area Office 27. Roi-Et Province. The population was the 351 people that administrators in the Office, Director Groups, Supervisors, Committee area, Director Schools and the Teachers in the secondary schools in Roi-Et Province by calculating of Taro Yamane (1973 : 727) The researchers gathered the information by using the questionnaire with sample Groups and then analyzed the information with the statistical package for the Social Sciences, such as Pearson Correlation Coefficient, and Multiple Linear Regression Analysis : MLR. in the Stepwise. The Second Period was building model and evaluation the usage of the development format of the secondary educational service area Office 27. Roi-Et Province. The researchers brought the development format to be discussed with the experts and scholars and related people with total of 15 people with the meetings in small groups. In addition, therefore, the evaluation

Results were as follows ;

1. The results in the influence factors to the development of the Secondary educational service area Office 27. Roi-Et Province showed that factors which were able to be forecasted the influence factors to the secondary education service area Office (Y) had 4 variables, Consecutively from more values were the organization competency factor ( $X_3$ ) an organizational Climate ( $X_2$ ) The management Strategy ( $X_4$ ) efficiency development factor ( $X_5$ ) Each variable had the Coefficient Value of the forecasted results in the raw scores (b) equaled to .254, .214, .208 and .184 The predictive results in the standard scores ( $\beta$ ) equaled to .399, .376 .325, and .329 consecutively. The Multiple Correlation Coefficient (R) equaled to .960. The Coefficient prediction ( $R^2$ ) equaled to .921. The predictive power was at 92.10 percents. The standard deviation ( $SE_{est}$ ) equaled to .044 Constants of the equation in the form of raw scores (a) equaled to .456 The researchers were able to present the equation in the raw scores and equations in the standard scores as followings :

$$Y = .456 + .214X_3 + .254X_4 + .208X_5 + .184X_2$$

$$Z = .399Z_3 + .376Z_4 + .325Z_5 + .329z_2$$

2. The results in building model of the Development Organization factors under the Secondary Educational Service Area Office 27. Roi-Et Province. in the developing content consisted of 4 aspects for 16 activities 1) Organization Competency had 4 activities : (1) Activities of Quality people (2) Activities of System to working (3) Technology (4) and Strategy 2) Organization Climate had 3 activities (1) Collaborators people in Organization (2) Environment in the Organization and outsides Organization too. (3) Structure 3) Management in the strategy had 4 activities (1) Planning and Goal (2) Manager in Organizing. (3) To Strategy in Working (4) Monitoring and Evaluations. (2) Personals Development and Service (3) Motivation (4) Management Strategies (5) Organization Climate.

3. The Development results and the Evaluation of using the Secondary Educational Service Area Office 27. Roi-Et Province showed that the Committees of

the Experts and Scholars thought that the operation performance of the Secondary Educational Service Area Office 27. Enterprise had better success results after being developed for overall and revenue aspects with the statistical significant level at .001 ( $p - \text{value} < .001$ ) which followed the determined hypothesis.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สัมภาษณ์ คำผุย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ สุทธิชัย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุก ขั้นตอนรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะอันทรงคุณค่าจากกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาและกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะ และกำลังใจมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการและประชุมกลุ่มย่อยซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณครู แพรว สายสิงห์ และ นายศุภวิช สายสิงห์ ที่สนับสนุน การศึกษาและช่วยเหลือในการพิมพ์งานวิจัยพร้อมทั้งให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมาอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณดวงวิญญาณคุณพ่อ คุณแม่ที่มรณภาพไปแล้ว ที่เคยให้ความเมตตา ห่วงใย และเพื่อนนักศึกษา รป.ค. รุ่น 2 ทุกคนที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำ ให้กำลังใจ กำลังกาย กำลังสติปัญญาพร้อมทั้งเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ศุภชัย สายสิงห์

## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	๖
ABSTRACT .....	๖
กิตติกรรมประกาศ .....	๗
สารบัญ .....	๘
สารบัญตาราง .....	๘
สารบัญภาพ .....	๙
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	12
ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	12
หลักการบริหารจัดการความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	19
แนวคิดทฤษฎีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ .....	35
ความหมายขององค์กร .....	35
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	39
ทฤษฎีรูปแบบหรือตัวแบบ .....	41
การสร้างรูปแบบหรือตัวแบบ .....	42
การพัฒนารูปแบบ .....	43
โครงสร้างองค์กร .....	44

หัวข้อเรื่อง	หน้า
ประเภทขององค์กร .....	50
ทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	51
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด .....	56
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	56
ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร .....	78
ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร .....	86
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	105
ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร .....	119
ประสิทธิภาพองค์กร .....	125
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	141
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	156
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	157
การวิจัยระยะที่ 1 .....	158
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	158
วิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	159
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	160
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	161
การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย .....	161
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	163
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	163
การวิจัยระยะที่ 2 .....	164
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	165
การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างตัวแบบการพัฒนา .....	166
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	167
การวิจัยระยะที่ 1 .....	167
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	168

หัวเรื่อง	หน้า
คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	169
ลักษณะการแจกแจงตัวแปรต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง .....	172
ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด .....	176
การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด .....	180
การวิจัยระยะที่ 2 .....	180
การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) .....	181
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	182
ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ .....	183
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	187
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	189
วิธีดำเนินการวิจัย .....	189
สรุปผลการวิจัย .....	191
อภิปรายผลการวิจัย .....	193
ข้อเสนอแนะ .....	204
บรรณานุกรม .....	206
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	217
ภาคผนวก ข หนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลและหนังสือเชิญเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	234
ภาคผนวก ค บันทึกรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	250
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการดำเนินงาน .....	258
ภาคผนวก จ สถิติเพื่อการวิจัย .....	262
ประวัติผู้วิจัย .....	269

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร .....	46
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน .....	160
3	รายชื่อ-สกุล ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ .....	164
4	ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง .....	169
5	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลคุณลักษณะ ปัจจัยด้านต่างๆ โดยแบ่งตามระดับประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่าง .....	172
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง .....	173
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ขององค์ประกอบย่อยของความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	174
8	เมตริกสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ .....	175
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) .....	176
10	ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการพยากรณ์ฯ .....	179

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

1	กระบวนการจงใจ .....	41
2	โครงสร้างองค์กร .....	45
3	โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	49
4	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	78
5	สภาพแวดล้อมองค์กร .....	84
6	ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร .....	86
7	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสมรรถนะบุคคลกับผลงาน .....	89
8	ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร .....	103
9	การบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	106
10	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	110
11	การวัดประเมินผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	119
12	ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร .....	124
13	ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร .....	128
14	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร .....	136
15	วงจรการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร .....	138
16	กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร .....	155
17	กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	156

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าทันกับข้อมูลข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์และเกิดความเจริญก้าวหน้าได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เพราะการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพและเมื่อคนมีคุณภาพก็จะสามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้ ดังจะเห็นได้ว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนโดยมุ่งให้สังคมไทยมีประสิทธิภาพ สร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม มีชีวิตที่ดีและมีจิตสำนึกต่อหน้าที่และรับผิดชอบ โดยมุ่งพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ความสามารถคิดเป็นทำเป็น มีเหตุผลเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างความสมานฉันท์เอื้ออาทรต่อกันและกัน ในขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับการวางแผน กำหนดบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการแข่งขันในระดับภาคและประเทศด้วย (แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11)

การพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องจำเป็นที่มีเหตุผล เป็นความจำเป็นของหน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปและเป็นการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรทางการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้ที่มีความอาวุโส น้อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาคความล้มเหลวทางการบริหาร (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544 : 1) การพัฒนาจะต้องพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาเพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง. 2541 : 278) ให้เป็นผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าใจระบบทางการบริหารการศึกษาและมีคุณลักษณะเหมาะสมกับการเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ความสามารถในการชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ประกอบกับในปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูทุกคนต้องมีใบประกอบวิชาชีพนี้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมไทยและให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติดังกล่าวด้วย และประสิทธิภาพการให้บริการเพื่อให้เกิดผลการสร้างพลังในการดำเนินการยกระดับการบริหารการศึกษาและการบริการซึ่งเป็นกระบวนการร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยวงจรคุณภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการบริการเกิดจากแรงจูงใจสู่การปฏิบัติ ในการสร้างนวัตกรรมและนำสู่การปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการบริการ ซึ่งทั้งหมดเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ที่มีความตระหนักสำนึกร่วมกันหรือทำด้วยความจริงใจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นองค์กรของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาท หน้าที่ การกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดร้อยเอ็ด และได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การใช้ (ICT = Information Communication Technology) เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร 2) การใช้ ICT พัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษา 3) การผลิตและการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และ 4) การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา หลังจากวางแผนทางด้าน ICT เสร็จสิ้น ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่มี ความสามารถทักษะการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้อยู่ไม่สามารถรองรับระดับความต้องการใช้ของสำนักงานได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจัดโครงการอบรมพัฒนาประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า ในภาพรวมเรื่องความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะงานด้านการจัดการศึกษานั้น ยังมีสภาพที่ยังไม่ได้รับการเตรียมพร้อมต่อการดำเนินงานเท่าที่ควร จากการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางมีความคิดเห็นว่า แม้กระจายอำนาจด้านการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ดี ส่งผลดีต่อการพัฒนาประชาชนในท้องถิ่น การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นมากขึ้น แต่ตัวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังขาดความพร้อมที่จะรับภารกิจซึ่งปัญหาส่วนที่พบคือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในกรณีที่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การขาดงบประมาณเพียงพอต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ส่วนในด้านการจัดการศึกษายังขาดความชัดเจนของนโยบายและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่และขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐทำให้การดำเนินงาน



ซ้ำซ้อนกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556 : บทนำ) เทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดีนั้นจะต้องมีรูปแบบหรือตัวแบบเป็นกลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมุ่งเสริมสร้างพัฒนาขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปตามตัวแบบที่ต้องการให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบหรือตัวแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการให้บริการด้านความรู้แก่ผู้เรียนในสถานที่ทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน (Rosenberg. 2006) ทำให้ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบที่มีความหลากหลายตัวแบบหรือรูปแบบกล่าวคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบหรือสร้างตัวแบบหรือรูปแบบ และการนำรูปแบบหรือตัวแบบไปทดลองใช้และมีการวัดประเมินผล การสรุปผล (พิสิฐ. ม.ป.ป.) การพัฒนาผู้บริหารสมัยใหม่จึงต้องพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบในการเสริมสร้างพัฒนาคุณภาพของบุคลากรขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การเสริมสร้างพัฒนาประสิทธิภาพด้านสมรรถนะความสามารถให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารและการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ คุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารและบุคลากรเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์แนวคิด เจตคติทางด้านการจัดการและงานเทคนิคด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากปัจจุบันการเรียนรู้มีหลายรูปแบบเช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ แบบเดิมไม่ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรได้ทั้งหมด ไม่มีระบบทิศทางที่ชัดเจนเพียงพอ ส่วนใหญ่ดำเนินการตามงบประมาณที่ได้รับหรือเป็นการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานตามกระแสของสังคม เพราะฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้มาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจริงจึง ทำให้ความรู้ที่ได้รับจืดจางหายไปหรือหลงลืมไปไม่สามารถสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่ตนเองได้ และเวลาฝึกอบรมและการเรียนรู้ก็มีเวลาจำกัด ต้องทำงานประจำ การเรียนรู้จากการศึกษาดูงานไม่สามารถนำความรู้มาปรับใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ แนวทางที่ดี

การพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีสมบูรณ์มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลงานและสร้างคุณค่าเพิ่มที่สามารถต้องสนองความต้องการในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่การฝึกอบรมแบบเดิม ๆ ในฐานะผู้วิจัยเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองเห็นความสำคัญในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการ โดยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะประสบการณ์ในการเสริมสร้างพัฒนาประสิทธิภาพของผู้นำและบุคลากร นอกจากผู้บริหารและบุคลากรจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากผู้บริหารและบุคลากรจะมีสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อขึ้นแล้ว องค์กรณ์ ๆ สามารถนำรูปแบบหรือตัวแบบที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ให้เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เตรียมตัวจะเป็นผู้บริหารหรือเตรียมเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้และยังก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (นฤมล สุนทวัชร์, 2549 : 75)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทมากในการพัฒนาประสิทธิภาพ และบทบาทดังกล่าวมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการกระจายอำนาจต้องดูแลในด้านทรัพยากร การบริหารจัดการ การบริการในพื้นที่รับผิดชอบ โดยการประสานงานกับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อสามารถตอบสนองตามความต้องการได้การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยเห็นว่า หากมีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสื่อสารการประสานงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริการตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาบุคลากรในการทำงานด้านการบริการ การสื่อสาร การประสานงานระหว่างองค์กร ในการบริหารการจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานอันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานตามอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะการให้บริการแก่ผู้ขอใช้บริการทางด้านข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

## คำถามการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นอย่างไร

2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

3. การพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
3. เพื่อพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

### สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยนำมาสรุปเพื่อตั้งสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร 4) ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร 5) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่เป้าหมาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านบรรยากาศองค์กร 3) ด้านสมรรถนะองค์กร 4) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

2.2 ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัยไว้จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ศรัทธา มีวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ ด้านบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โครงสร้างองค์กร ด้านสมรรถนะองค์กร ประกอบด้วย คุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ เทคโนโลยี ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ระยะเวลาที่ 1

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรรมการตรวจติดตาม นิเทศและประเมินผล (กตปน.) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษาเครือข่าย 60 แห่งในจังหวัดร้อยเอ็ด รวมเป็นจำนวน 2,850 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. 2556 : 82)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) กรรมการตรวจติดตาม นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน (กตปน.เขต) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จำนวน 351 คน ได้มาโดยใช้การคำนวณตามสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 : 727)

### 3.1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1) ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านสมรรถนะขององค์กรด้านการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

2) ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรตามภารกิจของงาน 2) ด้านคุณภาพของงานและการให้บริการ

3) ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน มกราคม 2557 ถึง เดือน ธันวาคม 2557

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการให้บริการและการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

1. ประสิทธิภาพด้านการบริหาร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม วิธีการ โครงการ หรือแนวทางดำเนินงานจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้ามั่นคง เปลี่ยนแปลงร้อยละ 80 โดยอาศัยเทคนิควิธีการ กระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารองค์กร ที่ได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ และให้ความไว้วางใจที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 219) ประกอบด้วย ศรัทธา วิสัยทัศน์ ค่านิยม แรงจูงใจ

1.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) หมายถึง ไม่มีความวุ่นวายเรื่องส่วนตัว มีความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน และไม่ปิดตัวเอง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรไว้ว่า บรรยากาศมีรากฐานมาจากจิตวิทยา จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมาก (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 234) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของบุคลากร (Personal Relationship) สภาพแวดล้อมองค์กร และ โครงสร้างองค์กร

1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) หมายถึง คุณภาพของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และคุณภาพของบุคลากร ไม่สามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้เต็มที่ (Mc Clelland. 1985 : 14) ประกอบด้วย คุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology)

1.4 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำมีเทคนิควิธีการคิดที่แตกต่าง และสร้างสรรค์เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การชี้นำ 4) การควบคุม และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบชัดเจน

1.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ผู้นำและผู้ตามมีความรู้ความสามารถ ทักษะการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากขึ้น

2. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการบริหาร (Leading Organizational Development Technology) หมายถึง กระบวนการพัฒนาองค์กร ตามตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเชื่อมโยงกับบริบททางการบริหาร การศึกษาอย่างเป็นระบบ โปร่งใส เป็นกิจกรรมการพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่มีรูปแบบหรือตัวแบบ และรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพลเรือน ฉบับที่จัดทำขึ้นเดือน กันยายน 2551)

3. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานมี โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความอดุสาหะ สมรรถนะขีดความสามารถ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของบริการกับปัจจัยนำเข้าของทรัพยากรอันจำเป็นในการผลิตนั้น ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายบริหารคือ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น ทรัพยากรที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์ และเงินงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โครงการ วุฒ (Vause. 1997 : 139) และ ประสิทธิภาพ

หมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญในการใช้ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับอย่างดี นั่นคือ ผลผลิตสินค้าได้คุณภาพหรือบุคลากรมีคุณภาพ ทำงานที่มีวิธีการเทคนิค โดยใช้เวลาน้อย รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการตลอดทั้งความปลอดภัยของผู้ใช้บริการมากที่สุด (Flora and Debbi. 1996 : 131)

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 6 กลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

5. การพัฒนา หมายถึง การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และเจตคติให้เพิ่มขึ้นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

7. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มต่าง ๆ ศึกษาพิเศษ นิตินักวิชาการศึกษา พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและวัดประเมินผลการจัดการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.1 ประโยชน์ทางด้านการบริหารคือ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพด้านการให้บริการ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประโยชน์ทางด้านสมาชิกขององค์กร หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบหรือตัวแบบไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร และได้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

2. ประโยชน์ในด้านเชิงทฤษฎีการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดและหลักการเทคนิคต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบชัดเจนเหมาะสม และน่าเชื่อถือ เชื่อมันของบุคลากรและได้องค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
3. ประโยชน์ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ และในเชิงระเบียบวิธีวิจัย หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำหลักการ วิธีการทางสถิติและการวิจัยมาใช้เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ผ่านมากระบวนการจัดการกระทำอย่างเป็นระบบขั้นตอน สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด แนวปฏิบัติและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
  - 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
  - 1.2 หลักการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและทฤษฎีรูปแบบหรือตัวแบบ การพัฒนาตัวแบบ
  - 2.1 ความหมายขององค์กร
  - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
  - 2.3 ทฤษฎีรูปแบบหรือตัวแบบ
    - 2.3.1 การสร้างรูปแบบหรือตัวแบบ
    - 2.3.2 การพัฒนารูปแบบ
    - 2.3.3 โครงสร้างองค์กร
    - 2.3.4 ประเภทขององค์กร
    - 2.3.5 ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย
  - 3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร
  - 3.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร
  - 3.4 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 3.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร
4. ประสิทธิภาพขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นทั่วประเทศ จำนวน 175 เขต เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และมีประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นเพิ่มเติมอีก 10 เขต รวมเป็น 185 เขต ในช่วงระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมามีปัญหาหลายประการ เนื่องจากบริบทและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำไม่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และมาตรฐานของควมมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน และมีแนวโน้มจะแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จึงได้ประกาศมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557 เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการและใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน ในระดับมัธยมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมีโครงสร้างการบริหารเป็นสำนักงานมีฐานะเทียบเท่ากอง ผู้บริหารเป็นตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ภารกิจหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนและติดตามวัดประเมินผลการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนโครงสร้างระดับกระทรวง ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา 5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษอาชีวศึกษา มีผลกระทบก่อให้เกิดการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการ

อำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภออยู่รวมจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขึ้น เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2553 มีบทบาทหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานและแผนการพัฒนาศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และจัดสร งบประมาณให้หน่วยงานและกำกับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณของ องค์กร 3) ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา 4) กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อ สนับสนุนการพัฒนาการศึกษา 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเกิดจากการหลอมรวมหน่วยงานทางการ ศึกษาเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะ ศึกษาธิการจังหวัด สามัญศึกษาจังหวัด การประถมศึกษาจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ หลอมรวมกันจัดตั้งสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของชาติ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556)

### 1.1 ประกาศตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553

เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาชั้น จำนวน 42 เขต โดยแยกออกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและกำหนดโครงสร้างสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการแบ่งงานออกเป็น 6 กลุ่มงาน และ 1 หน่วยงาน 1) กลุ่ม อำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัด การศึกษา 5) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ 6) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล 7) หน่วยตรวจสอบภายในองค์กรและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารการเงิน งบประมาณและการจัดทำบัญชีและงานเทคโนโลยีสารสนเทศและงานการพัฒนาประสิทธิภาพ องค์กรด้วยความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อการศึกษาของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งรวม

ของกระบวนการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน (Beer, 1998 : Edelson and Pittman, 2001 and Hitt & Hartman, 2002 : 75) เนื่องจากการกระทำจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องพัฒนาเสริมสร้างกลไกกระบวนการบริหารจัดการองค์การ โดยทำการบูรณาการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและทุกระดับเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เพิ่มบทบาทอำนาจในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การกระจายทรัพยากรให้แก่ส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) การพัฒนาคุณภาพการบริหารและมาตรฐานในทุกระดับทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยจัดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สภาร่างรัฐธรรมนูญ, 2550) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ดำเนินงานตามกฎหมาย มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 185 เขต ระยะต่อมามีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมือง กระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยเรื่อง การขอแยกเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาออกจากเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มาจัดตั้งเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการทางเทคนิค และงานบริหาร เช่น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบบดิจิทัล และ กำหนดกลยุทธ์ขั้น โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกันและกำหนดเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 10)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างความตระหนักในความ  
รกรชาติไทยและการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเปิด  
โอกาสให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โดยสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริการ และการจัด  
สวัสดิการให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพตาม  
มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาส  
ให้มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและองค์กรมีความพร้อมในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่แล้ว

กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 1) ได้กำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางการนำ  
เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน 4 แนวทาง เพื่อประสิทธิภาพในการ  
ดำเนินงานดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ (ICT = Information Communication and  
Technology) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรและผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  
โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานและผู้เรียนได้ใช้  
ประโยชน์ทางการศึกษา โดยอาศัย ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายวิธีการ  
ซึ่งประกอบด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนตามหลักสูตรและมีลักษณะเอื้อต่อ  
การพัฒนาประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับจัดให้มีศูนย์ข้อมูล  
อิเล็กทรอนิกส์ (Courseware Center) โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์  
(E-Learning) และจัดทำคู่มือ E-Book ไว้ที่ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ E-Library เพื่อ  
ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นการปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมในจิตใจซึ่งเป็น  
การฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย  
ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การนำ ICT มาใช้เพื่อประสิทธิภาพการบริหารและการ  
บริการทางการศึกษา โดยพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์  
ได้ในการจัดเก็บบันทึกข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรทางด้านการใช้ ICT โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับความต้องการบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา โดยเปิดการฝึกอบรมบุคลากรที่ขาดความรู้ในด้านนี้ ให้สามารถนำความรู้ไปใช้สอนเด็กนักเรียนในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การกระจายชั้นพื้นฐานของ ICT เพื่อประสิทธิภาพของการศึกษา โดยจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มงาน เช่นจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดหาแบบร่วมมือจากภาคเอกชน ชุมชนต่าง ๆ โดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ในการดำเนินการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดสำคัญคือ บุคลากรเป็นปัจจัยหลักสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งนับว่ามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงต้องมีความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่คาดหวัง แต่ในสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็วดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังขาดทักษะความสามารถที่เป็นความสามารถในวิชาชีพการบริหารจัดการหลายด้าน แต่จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น ด้วยวิธีการสอบถามสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารทั่วไปหรือเฉพาะด้าน ยังขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการในด้านระบบการทำงานทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการในด้านต่าง ๆ ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้ จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของ ธีระศักดิ์ ละม่อม โดยวิเคราะห์จากการใช้แบบทดสอบ The Management Style Diagnosis Test / MSDT พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการยึดระเบียบวินัยร้อยละ 28.47 รองลงมาเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรร้อยละ 20.47 ส่วนด้านภาวะผู้นำการบริหารจัดการร้อยละ 4.16 (ธีระศักดิ์ ละม่อม. 2538 : 49) นอกจากนี้ผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายของบริบทและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาความรู้ ความสามารถและติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านรูปแบบข่าวสารข้อมูลที่น่าเสนอ ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะความสามารถของผู้บริหารด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติต้องได้รับการพัฒนาเสริมสร้างการพัฒนาตนเองให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบันได้ ถ้าผู้บริหารและบุคลากรมีความสามารถในวิชาชีพระดับต่ำก็จะส่งผลเสียต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นหน่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูผู้สอนด้วยตลอดทั้งผู้ใช้บริการเป็นอย่างยิ่ง

จากสาระสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแนวนโยบายและแผนการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556 : 37) ได้กำหนดมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามความในมาตรา 9 (3) มาตรา 31 และมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงกำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติตามมาตรฐาน มีจำนวน 3 มาตรฐานซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่ดี ยึดการสร้างควมมีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและนิเทศการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การกระจายอำนาจและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์และด้านการ

บริการข้อมูลข่าวสาร ด้านการบริหารงานทั่วไป 4) การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ นิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน ใน รับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การ บริหารงานด้านวิชาการ 2) การบริหารงานด้านงบประมาณ 3) การบริหารงานด้านบริหารงาน บุคคล 4) การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป 5) การขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม ในฐานะหน่วยงาน ในสังกัด

มาตรฐานที่ 3 ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และส่งผลดีต่อสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด 8 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นต้นแบบของการพัฒนา ประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างดี 2) สถานศึกษาในสังกัดมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและมีการ ประกันคุณภาพการศึกษา 3) ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐาน 4) ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดเน้นและสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 5) ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 6) ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี 7) ประชากรวัยเรียน ได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 8) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ปกครอง ตลอดทั้งผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัด การศึกษา

กล่าวสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามีปัญหาด้านการดำเนินงานตามมาตรฐานตัวชี้วัด ไม่ครบตามที่กำหนด เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีบันทึกข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาในจังหวัดร้อยเอ็ด ทำให้การติดต่อสื่อสารได้ไม่ทั่วถึงและไม่มี ประสิทธิภาพ เนื่องจากสัญญาบริการสื่อสารระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไม่มี



ประสิทธิภาพและปัญหาทางด้านการบริหารข้อมูลข่าวสารมีความล่าช้าไม่ทันสมัยทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเบื่อหน่าย เสียเวลา อีกทั้งระบบการติดต่องานราชการไม่สะดวก ทำให้เสียเวลาในการรอคอยนาน พนักงานบริการช้ามาก และให้ความสำคัญงานบริการน้อยเกินไป ทำให้ผู้มาใช้บริการเบื่อหน่าย เกิดความไม่พอใจต่อระบบองค์กรอย่างมากคาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารจัดการที่ดีและด้านการบริหารงานบุคคล มีประสิทธิภาพต่ำลงมาก เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และทำให้งานบรรลุเป้าหมายจำนวนน้อย เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคณะกรรมการที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีประสิทธิภาพผลการประเมินสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า คะแนนโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในบางมาตรฐาน เพื่อให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการสูงขึ้นตามเป้าหมายและตามเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ โดยภาพรวมคะแนนต้องได้ตั้งแต่ 4 % ขึ้นไปจึงจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าว

## 2. หลักการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กระจายการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาปฏิบัติตามมาตรา 80 ซึ่งมีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา และมีการตรวจ ติดตามวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวก เป็นที่ยอมรับ ศรัทธาเชื่อมั่นได้ดังนี้

2.1 การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบคณะบุคคลภายใต้กรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 3 คณะบุคคล คือ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) และคณะกรรมการตรวจ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา (ก.ต.ป.น.เขต) แต่ละคณะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนองค์กรอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ร่วมเป็นกรรมการ ร่วมบริหารจัดการศึกษาตาม

นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการได้ในบางส่วนเท่านั้น โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาคอบช่วยเหลือ คู่มืองานในแต่ละกลุ่ม ซึ่งงานในแต่ละกลุ่มก็จะมีผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้ดูแล ควบคุมงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตาม มาตรฐานที่กำหนดขององค์กร

วิระชัย เสมากักดี (2558 : เว็บไซค์) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรจะนำหลักการ ทฤษฎีระบบการ บริหารและการจัดการศึกษา TQM มาใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย สารสำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการมุ่งเน้นการบริหารลูกค้า (Customer Focus) ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้บริการ (ครู นักเรียน และผู้ปกครอง) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารและการจัด การศึกษา
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และมีภาวะผู้นำในการบริหาร และการจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องอยู่ประจำสำนักงานและแสดงภาวะผู้นำในด้านวิชาการ อย่างมีอาชีพ และมีความรู้ ความเข้าใจละเอียดถี่ถ้วน ภูมิหาย เพื่อกำหนดนโยบายและการจัดทำ แผนกลยุทธ์
3. การมอบอำนาจ และกระบวนการทำงานเป็นทีม (Empowerment Teamwork) ผู้บริหารควรตระหนักในการใช้อำนาจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ด้านกฎหมาย ระเบียบและมาตรฐาน การศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ จะต้องดำเนินการพิจารณาตามความเหมาะสม โดยผ่านกระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ถ้าเป็นเรื่องโยกย้าย บรรจุแต่งตั้ง ต้องผ่านคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) พิจารณาตามระเบียบ กฎหมายกำหนดไว้โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพและกระบวนการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามรูปแบบกระบวนการที่มีความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง มาสู่ภูมิภาค มีการมอบอำนาจจากตัดสินใจให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความเหมาะสม ในด้านการ กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร และสถานศึกษา อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

4. การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โครงสร้างองค์กรเป็นระบบ มีระเบียบตามกฎหมาย สามารถผลักดันนโยบายให้มีความคล่องตัวในการขับเคลื่อนและมีการกระทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับหลักการ กระบวนการ และทฤษฎีการบริหารและจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดตาม วัด ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสถานศึกษาและบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา อย่างเป็นระบบต่อเนื่องเสมอ

กล่าวสรุปได้ว่า การปฏิรูปครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคม โดยปรารถนาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบคือ ปฏิรูปการเรียนรู้ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรมนุษย์และการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาคือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมี โครงสร้างระดับกระทรวง ประกอบด้วย

2.2 โครงสร้างระดับกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแล การศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และ มาตรฐานการศึกษาการสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล มี หน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.3 โครงสร้างระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีผลทำให้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น รวมเป็นหนึ่งเดียวกันจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่ท้องถิ่นต้องการ เนื่องจากท้องถิ่นในแต่ละแห่งมีวัฒนธรรม ประเพณีต่างกัน

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องแจ้งการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาแต่ละแห่งได้รับทราบ เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป และมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผนการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ

1.3 ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และกำกับดูแล ติดตามวัดประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาในพื้นที่ๆ

1.4 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการประสานงานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และร่วมมือกับการดำเนินงานของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) และคณะทำงานด้านต่าง ๆ

1.5 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้

เป็นหน้าที่ขององค์กรใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขตในเบื้องต้นหรือครั้งแรก และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงานดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ 7) หน่วยตรวจสอบภายในเขตพื้นที่การศึกษา จากโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดกลุ่มงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามกลุ่มต่าง ๆ จากบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้เคยปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความเสียหายและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเตรียมป้องกันปัญหาอาจเกิดขึ้นได้ และเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีปรับเปลี่ยนในช่วงเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กระทรวงศึกษาธิการจึงเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามความคาดหวังและกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. 2546)

#### 2.4 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 ได้กำหนดอำนาจ หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย วางแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบรวมทั้งกำกับติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานทางการศึกษาดังกล่าว
3. ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่
5. ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาภายใน  
เขตพื้นที่
6. ประสานเพื่อระดมทรัพยากรบุคคลและส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาในเขต  
พื้นที่
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขต  
พื้นที่การศึกษา โดยการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา  
สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนของการดำเนินงานของคณะกรรมการ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และ  
คณะกรรมการตรวจติดตาม นิเทศและประเมินผล (ก.ต.ป.น.) และคณะทำงานด้านการศึกษา
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้  
เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2.2 การแบ่งกลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อาศัยอำนาจตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ได้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นกลุ่มงาน เป็น 7 กลุ่มงาน และ 1 หน่วยงาน ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ 7) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน 8) หน่วยตรวจสอบภายใน และตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2546 ในแต่ละกลุ่มงานมีขอบข่ายและภารกิจคือ

## 2.5 แนวคิดกลุ่มอำนวยการ

งานกลุ่มอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ ส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส และสนับสนุนให้บริการข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่าง

สะดวก คล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและผลงาน เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้ปรากฏต่อสาธารณะ ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ความเข้าใจการดำเนินงาน เกิดความเต็มใจศรัทธา และให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และเพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณและ ทรัพย์สินของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ประหยัด คุ่มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งได้แบ่งงานกันทำตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์. (Max Weber) อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 57) ดังนี้

## 1. กลุ่มอำนาจการ ได้แบ่งงานกันทำดังต่อไปนี้

### 1.1 งานธุรการ ประกอบด้วย

#### 1.1.1 สารบรรณ

#### 1.1.2 การรับส่งงานในหน้าที่ราชการ และงานมอบหมายหน้าที่การงาน

#### 1.1.3 งานเลขานุการผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.1.4 การจัดประชุมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1.2 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

### 1.3 งานยานพาหนะ

### 1.4 งานจัดระบบการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

#### 1.4.1 การจัดระบบการบริหารจัดการ

#### 1.4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

#### 1.4.3 การจัดทำระเบียบและประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.4.4 การตรวจสอบและกลั่นกรองงาน

#### 1.4.5 การมอบอำนาจของผู้อำนาจการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือให้ข้าราชการปฏิบัติราชการแทน

#### 1.4.6 การควบคุมการตรวจสอบภายใน

### 1.2. งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

#### 1.2.1 งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเขตพื้นที่ต่อสาธารณะ

#### 1.2.2 งานบริการด้านข้อมูลข่าวสาร

#### 1.2.3 งานการประชาสัมพันธ์องค์กรเครือข่าย ได้แก่

1.2.4 การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร

1.2.5 การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร

1.3. งานประสานงาน ประกอบด้วย

1.3.1 งานประสานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่

การศึกษา

1.3.2 งานการประสานการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

1.3.3 งานประสานเกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำสู่การบริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคล ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลสนองต่อความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ในการปฏิบัติหน้าที่เต็มตามศักยภาพ โดยรับผิดชอบ ยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานตามมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการและภารกิจของงาน

2.1 กลุ่มบริหารงานบุคคล ได้แบ่งงานกันทำดังนี้

2.1.1 งานธุรการ

2.1.2 งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

2) การเกลี่ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน

2.1.3 งานกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ

2.1.4 งานสรรหา การคัดสอบคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก



ใหม่

2) การบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการใหม่ และการปฐมนิเทศข้าราชการ

2.1.5 งานแต่งตั้ง ย้าย การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) การแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) การโยกย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- 5) การรักษาราชการแทน

2.1.6 งานออกจากราชการ ได้แก่ งานเกษียณอายุราชการ การลาออกจากราชการการให้ออกจากราชการกรณีอื่น ๆ เช่น ขาดคุณสมบัติ ทูพพลภาพ และหย่อนสมรรถภาพ และการออกจากราชการในกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เป็นต้น

2.1.7 งานบำเหน็จความดีความชอบ และทะเบียนประวัติรับราชการ

ราชการ

- 1) งานบำเหน็จความดีความชอบ และงานทะเบียนประวัติรับราชการ
- 2) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3) งานบริการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.1) การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร และการขอหนังสือรับรอง
  - 3.2) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
  - 3.3) การขออนุญาตลาอุปสมบท และขออนุญาตไปต่างประเทศ
  - 3.4) การลาไปประกอบพิธีฮัจย์ และการขอพระราชทานเพลิงศพ

2.1.8 งานพัฒนาบุคลากรและมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ

- 1) งานฝึกอบรมและการลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
- 2) งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ประเภทต่าง ๆ
- 3) งานการขอรับใบอนุญาตและการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 4) งานการประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงาน

2.1.9 งานวินัยและนิติการ ได้แก่ งานสอบสวนทางวินัย งานอุทธรณ์

ร้องทุกข์ และงานการดำเนินคดีผู้กระทำผิดทางกฎหมาย และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ฯ

3. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ แบ่งงานกันทำดังต่อไปนี้

- 3.1 การบริหารการเงิน ได้แก่
  - 3.1.1 การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน
  - 3.1.2 การนำเงินส่งคลังจังหวัด
  - 3.1.3 การกั้นเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 3.2 งานบริหารการบัญชี ประกอบด้วย
  - 3.2.1 การตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ
  - 3.2.2 การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายและการเปิด-ปิดบัญชีประจำวัน
  - 3.2.3 การบันทึกบัญชีประจำวัน และการสรุปรายการบันทึกบัญชี
  - 3.2.4 การปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
  - 3.2.5 การปิดบัญชีและการตรวจสอบบัญชี การแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ
- 3.3 งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย
  - 3.3.1 การจัดซื้อ จัดจ้างและการจัดหาพัสดุวิธีการอื่น ๆ
  - 3.3.2 การควบคุมพัสดุลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 3.3.3 การดำเนินงานสถานที่ราชพัสดุเช่น การขออนุญาตก่อสร้าง

สำนักงานใหม่

#### 4. กลุ่มนโยบายและแผน

แนวคิดกลุ่มนโยบายและแผน เป็นกลุ่มงานส่งเสริม สนับสนุน การประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (SRBM : Strategic Result Based Management) ใช้งบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย รับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ ผลงานมีประสิทธิภาพ การทำงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐานสำคัญ (School Based Management : SBM) ซึ่งการบริหารเป็นกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการกำกับติดตามวัดประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาและเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

#### 4.1 กลุ่มนโยบายและแผน แบ่งงานกันทำดังนี้

##### 4.1.1 งานธุรการ

4.1.2 งานข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร การพัฒนาระบบการวางแผน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว

4.1.3 งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประสานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

#### 4.2 งานนโยบายและแผน ประกอบด้วย

4.2.1 งานวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาระบบนโยบายทางการศึกษา

4.2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรและสถานศึกษา

4.2.3 งานการจัดตั้ง ยุบรวม เลิกและโอนสถานศึกษา และการจัดหาที่เรียนให้นักเรียน นักศึกษา เป็นต้น

#### 4.3 งานวิเคราะห์งบประมาณ ประกอบด้วย

4.3.1 งานวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.2 งานจัดสรรงบประมาณและการบริหารงบประมาณของเขตพื้นที่

#### 4.4 งานตรวจ ติดตาม วัดประเมินผลและรายงานผล ประกอบด้วย

4.4.1 งานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย

4.4.2 งานวัดประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน

4.4.3 งานรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน

4.5 งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเลขานุการ)

### 5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

แนวความคิดงานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรทางศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัยไปสู่กระบวนการศึกษาตลอดชีวิต นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ การจัดสวัสดิการ และกองทุนเพื่อการศึกษาซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ผู้ด้อยโอกาสผู้พิการ และผู้มีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

### 5.1 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ได้แบ่งงานกันทำดังนี้

#### 5.1.1 งานด้านธุรการ

5.1.2 งานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบด้วย งานส่งเสริมการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต

5.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนบุคคล ครอบครัวและองค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ๆ

5.1.4 ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

5.1.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ คนด้อยโอกาส และคนที่มีความสามารถพิเศษ การแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ เนตรนารี ยุวภาษา ผู้นำเพื่อชุมชน โยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตยนักเรียน และงานกิจการนักเรียน

5.1.6 ประสานการป้องกันสารเสพติดในสถานศึกษา และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียน นักศึกษา งานอาสาสมัครการศาสนาและวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น พร้อมทั้งปฏิบัติงานอื่น ๆ

5.1.7 งานส่งเสริมแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.1.8 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานโครงการพัฒนาชีวิตครู และเกี่ยวกับการประกันชีวิตครู และงานประสานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครู และธนาคารต่าง ๆ

5.1.9 งานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ และงานส่งเสริมกิจกรรมลูกเสือเนตรนารี ยุวภาษา ผู้นำเพื่อชุมชนและนักศึกษาวิชาทหารเช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การฝึกอบรม และกิจกรรมเข้าค่ายพักแรม กิจกรรมวันสำคัญ เป็นต้น

## 5.2 กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ได้แบ่งงานกันทำ ดังนี้

5.2.1 งานส่งเสริมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศทางการศึกษาเอกชน ได้แก่ งานด้านอาคารสถานที่สถานศึกษา จำนวนห้องเรียน ขนาดห้องเรียน ความจุของผู้เรียนและอื่น ๆ

5.2.2 งานด้านบุคลากร ได้แก่ ประวัติ ที่อยู่ อายุตัว อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา ทักษะประสบการณ์ ศึกษาอบรม ความสามารถพิเศษ การถูกลงโทษทางวินัย และอาญาการไม่เป็นโรคห้ามตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ ครู

5.2.3 งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน

5.2.4 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคล ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เอกชน และมูลนิธิในด้านงบประมาณ (ทุน) ในการบริหารงาน และการขอรับใบอนุญาตจัดตั้ง โรงเรียนเอกชน การขอใบอนุญาตให้เป็นผู้จัดการ และใบอนุญาตเป็นครูใหญ่ และครูสอน

5.2.5 งานด้านครุภัณฑ์ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2.6 ด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดหลักสูตร แผนการเรียนรู้อ การวัด ประเมินผลและด้านสภาพแวดล้อมบริเวณสถานศึกษา ที่ตั้งใกล้หรือไกลโรงงาน ชุมชน แม่น้ำ ตลาด ถนนหน่วยงานของทางราชการและของภาคเอกชน และการขอเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลและหนังสือรับรองสิทธิการรักษาพยาบาล

5.2.7 งานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเอกชนและภายนอก 6 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

แนวคิดกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับนิเทศการศึกษา การวิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐานส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบและนอกระบบ และตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีแนวทางการนิเทศ การบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริม

การวิจัยในชั้นเรียน และพัฒนาให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการวัดประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

6.1 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ได้แบ่งงานกันทำดังนี้

1. งานด้านธุรการ

2. งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้

2.1 งานส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การศึกษาพิเศษ และผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ตลอดทั้งผู้มีความสามารถพิเศษ

2.2 งานส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาและผู้มีความสามารถพิเศษ

2.3 งานศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน

3. งานการวัดประเมินผล ได้แก่

3.1 การพัฒนาเครื่องมือวัดประเมินผลให้มีความทันสมัยเหมาะสม

3.2 ส่งเสริมการวัดประเมินผลตามสภาพจริง

3.3 งานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการวัดประเมินผลการศึกษา และการทดสอบทางการศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ

4. งานส่งเสริมพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

4.1 งานส่งเสริมพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาสื่อประกอบการเรียนการสอนและนวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

5. งานส่งเสริมพัฒนาระบบการนิเทศ และประเมินผลการศึกษา และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

5.1 งานนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา

5.2 งานส่งเสริมพัฒนาระบบการนิเทศและการจัดกระบวนการเรียนรู้

5.3 งานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา

5.4 งานส่งเสริมประสานงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกและ

การวิเคราะห์ วิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยหน้าเดียว และมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

6. งานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลและนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

6.1 งานวางแผน พัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ

6.2 งานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลพร้อมทั้งนิเทศแบบ Coaching

6.3 งานสรุปรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ การนิเทศแบบ Coaching และการประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. หน่วยตรวจสอบภายใน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

7.1 ศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการบริหารและการจัดการระบบงบประมาณของรัฐ

7.2 ประสานงานกับกลุ่มงานการเงินและสินทรัพย์ สถานศึกษาในเขตพื้นที่ เพื่อรับการตรวจสอบการจัดทำบัญชี การเก็บรักษาเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการประชาสัมพันธ์และการให้ข่าวสารข้อมูล พ.ศ. 2525 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวสารข้อมูลทางราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527

7.3 งานตรวจราชการ เป็นการติดตามตรวจสอบงานทุกประเภทด้วยความ โปร่งใส และเพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ เหมาะสม ถูกต้องโดยดำเนินการต่อไปนี้คือ 1) ตรวจสอบระบบการเงิน และบัญชีเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ ถูกต้อง ตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับว่าด้วยการเก็บรักษาเงินงบประมาณเป็นปัจจุบัน 2) ตรวจสอบเกี่ยวกับการกำกับ ดูแลทรัพย์สิน การจัดหาเงินนอกระบบ การควบคุมเงิน งบประมาณและนอกงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาให้ถูกต้อง 3) ขั้นตอนการ ปฏิบัติการตรวจสอบระบบการเงิน และการทำบัญชี การเงินงบประมาณและเงินนอก งบประมาณ ตลอดจนการเก็บรักษาและการใช้ให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดอย่างมี ประสิทธิภาพ 4) การกำกับ ดูแลทรัพย์สินของทางราชการ โดยเฉพาะการเก็บรักษา การ บำรุงรักษา การใช้จ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และการสรุปรายงานผลการ ตรวจสอบ 5) เป็นการติดตามตรวจสอบคุณภาพงานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตาม กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556 : 10-17) ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบและ ส่งการต่อไป

## 8. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในมาตรา 34, 36, 39, 45 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 5, 7, 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 สรุปได้ดังนี้

1. กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประสานงานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติพร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันประกอบการ สถาบันศาสนา และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
3. ประกาศเรื่อง การส่งเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษาและการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาในสถานศึกษาที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ โดยแจ้งหนังสือให้ผู้ปกครองของเด็กได้ทราบก่อนเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี
4. ดำเนินการให้เด็กในวัยการศึกษาภาคบังคับอายุย่างเข้าปีที่ 7 จนถึงอายุย่างเข้าปีที่ 16 ได้เข้าเรียนในสถานศึกษาที่ใกล้บ้าน
- 5) จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีพิการทุพพลภาพ หรือเด็กที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับด้วยวิธีการที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่น ๆ ตามความจำเป็นเพื่อประกัน โอกาสและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาภาคบังคับ

9. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย บุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่ได้รับคัดเลือกมาเป็นกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่กลั่นกรองมติข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการกำกับ ดูแล การตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานงาน



ส่งเสริมสนับสนุน ของคณะกรรมการเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่จะต้องนำมติ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งสองฝ่ายต้องมีประสานงานกันอย่างใกล้ชิดทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ทำให้การบริการทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทั่วถึงมีคุณภาพได้การบริหารจัดการศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความขัดแย้งกันระหว่างคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ เข้าใจในอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของส่วนราชการในระดับเหนือขึ้นไป เช่น การจัดตั้ง ยุบเลิก รวมสถานศึกษาและเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือดำเนินการอื่นใดเกี่ยวกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องทำเป็นประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อนการประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเสนอ โครงการหรือแผนงานการจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกประกาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเสนอ โครงการหรือแผนงานจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน กระทรวงจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลงบประมาณดำเนินการด้านวิชาการ การบริหารงานทั่วไป ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ยึดคำสั่งและนโยบายเป็นบรรทัดฐาน ในกรณีใดที่กฎกระทรวง ประกาศ ระเบียบ คำสั่ง นโยบายเรื่องใดขาดความชัดเจน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอาจเสนอให้มีการออกระเบียบ หรือประกาศสำนักงานให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ได้รวมทั้งระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจนนารมณที่ต้องการให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหล่านั้นเป็นนิติบุคคล (สมเดช สีแสง, 2549 : 1 – 9)

## แนวคิดทฤษฎีองค์กรที่เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### 1. ความหมายและความสำคัญของทฤษฎีองค์กร

ในการให้คำจำกัดความของคำว่า ทฤษฎีองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้

Herbert Feigl (1990 : 182) กล่าวว่า ทฤษฎี หมายถึง การกำหนดข้อสันนิษฐานซึ่งได้รับมาจากวิธีการของตรรกวิทยาคณิตศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้จากการสังเกตการ

ทดลองและการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร มิใช่เกิดจากการศึกษาแต่อย่างใด

Richard S. Rudner (1975 : 4) กล่าวว่า ทฤษฎี หมายถึง ชุดของข้อความที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งบ่งชี้ถึงกฎเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไปบางประการ และทดสอบหาความถูกต้องของข้อมูล ระเบียบ ระบบต่าง ๆ สอดคล้องกับทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีจะต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยทั่วไปและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ทั่วไปในสังคมได้ (Generalization) ตามสถานการณ์จริง
2. ทฤษฎีจะต้องสามารถยืนยันในเชิงประจักษ์ได้ กล่าวคือ ทฤษฎีสามารถนำเนื้อหาสาระในทฤษฎีไปทดสอบยืนยันความถูกต้องกับเหตุการณ์ที่เป็นจริงที่พบเห็นได้โดยทั่วไป และ Henri Tosi ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีเป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์กันและกันซึ่งแสดงโดยภาพรวมของพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และกลุ่มย่อยของสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมนั้น ๆ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 3) ได้กล่าวว่า องค์กร หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการจัดระเบียบ กิจกรรม โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเป็นเอกภาพในการทำงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 11) กล่าวว่า องค์กร ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานหรือองค์กรหมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลเข้าเป็นหน่วยงาน ทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีแบบแผน มีระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการจัดการและประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

เสนห์ จุ้ยโต (2545 : 21) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพกล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรนั้นมีคุณภาพโดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม และผู้บริหารระดับสูงจำต้องผลักดันการตัดสินใจลงสู่ระดับต่าง ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นและจำเป็นต้องผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และยังคงกล่าวอีกว่าทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย หมายถึง การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ในรูปแบบของข้อความหรือตัวเลข ภาพและเสียง ข้อมูลองค์กรที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กร จำเป็นต้องมีข้อมูลให้พร้อมมาประมวลผล

เพื่อให้สารสนเทศเกิดความหมายขึ้นกับข้อมูลด้วยการเรียงลำดับ การจัดหมวดหมู่ การคำนวณ การวิเคราะห์โดยการใช้วิธีทางคณิตศาสตร์เป็นฐานสำคัญ ดังนั้นสารสนเทศ จึงเป็นสิ่งที่มีความหมายถึง สภาพปัญหา โอกาสรับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ผู้รับสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งที่กำลังได้รับซึ่งเป็นข้อมูลข่าวสารนั้นดีหรือไม่ มีมากน้อยเพียงใด เร็วหรือช้า องค์กรจํา นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากขึ้น ซึ่งหมายถึง เทคนิควิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล การสื่อสาร ข้อมูล การนำเสนอข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์

อรุณ รัชธรรม (2536 : 57) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การที่บุคคลรวมกันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กร โดยมีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบ และทุกคนในองค์กรตระหนักถึงหน้าที่ที่ตนจะต้องปฏิบัติและจะต้องมีบุคคลที่มาร่วมตัวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พิทยา บวรวัฒนา (2543 : 2) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ระบบที่มีเจตนาจะประสานการกระทำของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันพัฒนาองค์กร ส่วนองค์กรที่เป็นทางการ หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างคนที่เกิดขึ้นโดยเจตนาและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้น คนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานและจำเป็นอย่างยิ่งเช่นกันที่คนที่มาร่วมกันยังต้องมีเป้าหมายของการมาร่วมมือกันด้วย

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545 : 21) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์ที่มีเจตนาจะประสานการทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเหล่านี้จะมีความต่อเนื่องหรือเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน โดยไม่ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือ องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งมีผู้ให้ความสนใจร่วมกันเพื่อการอยู่รอดในสังคม และมีพันธะในกิจกรรมร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 9) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มของคนทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทุกองค์กรจะต้องทำงานเพื่อเป้าหมายกว้าง ๆ คือ การบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่ละองค์กรจะต้องคืนคุณค่าสู่สังคม โดยทำให้ลูกค้าพอใจเพื่อจะได้คงอยู่ต่อไป ดังนั้น องค์กรมีเป้าหมายชัดเจนคือ การบริการที่มีประสิทธิภาพและทำให้ลูกค้าพอใจ ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร และเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วย

Chester I. Barnard (1970 : 73) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง ระบบของความร่วมมือ ร่วมใจ หรือระบบของการประสานกิจกรรมของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

Pfiffner and Sherwood (1960 : 30) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง รูปแบบของการรวมตัวกันของบุคคลเป็นจำนวนมากเข้ามารวมมือกันทำงานที่ซับซ้อนตามระเบียบแบบแผนขององค์การที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายเดียวกัน

Dimock & Gladys O. Dimock (1953 : 121) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การจัดระบบ ระเบียบ โดยนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้มีการใช้อำนาจในการบริหารจัดการงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Talcott Parsons (1960 : 17) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานทางสังคมหรือการรวมกลุ่มของมนุษย์ ที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมีเจตนาในการแสวงหาจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

Kast and James E. Rosenzweig (1979 : 6) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างและการทำงานแบบบูรณาการของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้ทำงานหรือประสานความร่วมมือกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

Hicks and C. Ray Gullett (1972 : 23) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างที่จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามารวมมือกันทำงาน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ และยังกล่าวอีกว่า องค์การทุกองค์การจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่มีลักษณะเหมือนกันอยู่ 5 ประการดังนี้

1. องค์การจะต้องประกอบด้วยตัวบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และบุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำต่อกันอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกัน
2. บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มักจะเป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างขององค์การ
4. ทุกคนที่ทำงานอยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว อันเป็นสาเหตุจูงใจในการทำงานและมีความความคาดหวังว่าจะร่วมมือกันทำงานในองค์การและจะเป็นเส้นทางให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้

5. การปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการก่อตั้งองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การจัดกิจกรรมต่าง ๆ และโครงการขององค์กร

Stephen P. Robbins (1983 : 6) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ระบบการทำงานร่วมกันระหว่างคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมุ่งให้งานบรรลุผลสำเร็จร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผนการประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้วนั้น การทำงานของกลุ่มได้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเสมอ โดยอาศัยหลักการแบ่งงานกันทำและการจัดลำดับขั้นของอำนาจ

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้น กล่าวสรุปไว้ว่า องค์กรเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดไว้ และเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์กรด้วย แต่ทั้งนี้ กระบวนการ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีการจัดระเบียบ แบบแผนการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจ หน้าที่ โดยมีการแบ่งงานกันทำเพื่อลดความซ้ำซ้อน มีการทำงานตามระเบียบ และมีการติดต่อประสานงานอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานและการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย และผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ที่ให้ความหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับฐานคิดและแนวคิดด้านองค์กรเป็นสำคัญ การนำไปประยุกต์ใช้จึงขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรที่ต้องการศึกษาเพื่อเลือกใช้ความหมายและแนวคิดต่าง ๆ ได้เหมาะสม โดยเฉพาะในยุคสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร จำเป็นต้องอาศัยการแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และการจัดการองค์กรรูปแบบใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและการสั่งการได้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ การดำเนินงานมีความคล่องตัวและเป็นที่พอใจของผู้รับบริการอยู่อีกมากต่อไป

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 216) กล่าวว่า ทฤษฎี หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมบุคลากรให้มีความตื่นตัวมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานด้วยความอุตสาหพยายามเต็มความสามารถ และงานจะสำเร็จได้ด้วยดีต้องอาศัยเพื่อนร่วมทีมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งทีกล่าวเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่นให้บุคลากรตั้งใจทำงานเพื่อเป้าหมายของตนเองและองค์กร

Herbert Feigl (1951 : 182) กล่าวว่า ทฤษฎี หมายถึง การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งรับมาจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้มาจากการสังเกต การทดลองมิใช่ได้มาจากการศึกษาแต่อย่างใด

Richard S. Rudner (1975 : 4) กล่าวว่า ทฤษฎี หมายถึง ชุดของข้อความที่ เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งบ่งชี้ถึงกฎเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป และสามารถ นำไปทดสอบหาความถูกต้องในเชิงประจักษ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การ หมายถึง แนวคิด หลักการ และกฎเกณฑ์โดยทั่วไป ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ความสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1.1 แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดขึ้นได้จากภายในหรือภายนอกก็ได้

2.1.2 แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรจะเป็นรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อการทำงานจะได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories) เป็นทฤษฎีมีลำดับขั้นตอน ในการเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กรดังนี้

ขั้นที่ 1 มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างที่มีความต้องการตั้งแต่ขั้นต่ำจนถึงขั้นสูงทางจิตวิทยา และความต้องการของมนุษย์เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นของความต้อการ ดังนั้น ก่อนที่มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการจูงใจและก่อให้เกิดผลกระทบต่อการกระทำให้เกิดความรู้สึบางอย่างที่ไม่พอใจในความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นต่ำเสียก่อน

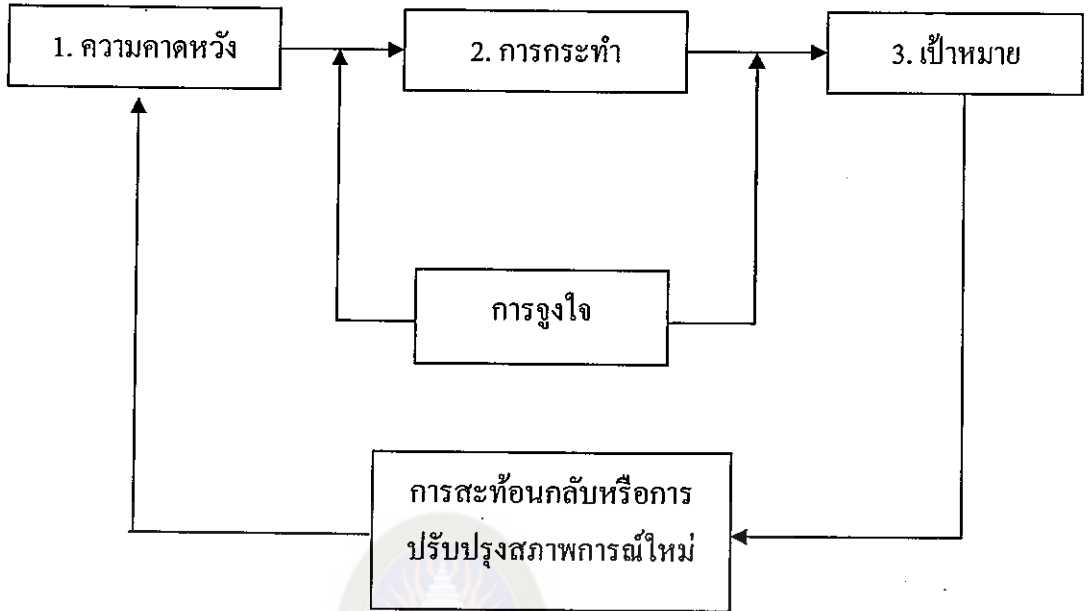
ขั้นที่ 2 มนุษย์มีความต้องการเสื้อผ้า อาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความปลอดภัยในชีวิต ความมั่นคงในชีวิต เป็นต้น

ขั้นที่ 3 มนุษย์มีความต้องการทางสังคม ต้องการความรักและการยอมรับของสังคมว่าให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องการความเอาใจใส่จากสังคม

ขั้นที่ 4 มนุษย์มีความต้องการยกย่องนับถือ ต้องการความเคารพ การยอมรับนับถือและต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศในสังคมและต้องการมีบทบาทหน้าที่ ตำแหน่งงานที่สูง

ขั้นที่ 5 มนุษย์มีความต้องการเรียนรู้ ต้องการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ สามารถเข้าแข่งขันได้ และมีความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการจูงใจ ประกอบด้วย การจูงใจ ความคาดหวัง การกระทำ เป้าหมาย และการปรับสภาพการดำเนินงาน ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการจูงใจ  
ที่มา : จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 218)

### 3. ทฤษฎีรูปแบบหรือตัวแบบ (A Model Theory)

ในการศึกษาทฤษฎีรูปแบบหรือตัวแบบในครั้งนี้ มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ความหมายของรูปแบบหรือตัวแบบ การพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบ การสร้างรูปแบบหรือตัวแบบซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายของตัวแบบหรือรูปแบบ (Model) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบหรือตัวแบบ ไว้อย่างมากมายดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) กล่าวว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างองค์กร หรือตัวแบบ (Model) น่าจะมีมากกว่า หนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรเหล่านั้นจะมีความสัมพันธ์กันมีความเอื้ออาทรต่อกัน

ทิศนา แคมมณี (2545 : 6) กล่าวว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ หมายถึง สภาพลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งได้จัดเป็นระบบ ระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด โดยประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงาน ที่สามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามทฤษฎี หลักการและแนวคิดซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบ และมีการ

ยอมรับว่า มีประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นตัวแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทฤษฎีหลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานของตัวแบบ และมีการบรรยาย อธิบายสภาพต่าง ๆ ที่มีลักษณะสอดคล้องกันกับหลักการที่ตนเชื่อถือ มีการจัดระบบ ระเบียบ โดยมีการจัดระบบองค์กรให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สวานิต ยมาภัย และระวีวรรณ ประกอบผล (2537 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Mc quail and Windah. 1985) กล่าวว่า รูปแบบจำลองหรือตัวแบบจำลองขึ้นจึงมีประโยชน์สำหรับการตั้งสมมติฐานในการวิจัย และใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการคิดพิจารณารูปแบบหรือตัวแบบที่เหมาะสมในการศึกษา การสื่อสารให้มองเห็นสภาพจริงได้ เนื่องจากการสื่อสารเป็นพลังเชื่อมโยงสัมพันธ์กับทางสังคมที่เรามองไม่เห็น ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่มีรูปแบบหรือตัวแบบที่เป็นกิจกรรมถาวรที่แสดงถึงโครงสร้างองค์กร ที่บ่งบอกตำแหน่ง หน้าที่ในการสื่อสารไว้อย่างชัดเจน

คอซินี และ เออาเออร์บาด (Corsini and Auerback. 1996 : 573) กล่าวว่า รูปแบบหรือตัวแบบ หมายถึง ชุดของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกของความเป็นจริงและโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกของความเป็นจริง

จอยซ์ และ ไวล์ (Joyce and Weil. 1986 : 2) กล่าวว่า รูปแบบหรือตัวแบบ หมายถึง แผน หรือตัวแบบ (Pattern) ซึ่งสามารถนำมาเป็นสื่อประกอบการเรียนรู้หรือสอนแนะในห้องเรียนหรือสอนพิเศษเป็นกลุ่มย่อย หรือการชี้แนะการทำงาน Coaching ในแต่ละตัวแบบจะให้แนวทางในการสอนแนะให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.1 การสร้างรูปแบบหรือตัวแบบ (A Model Structure)

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 560) กล่าวว่า การสร้างตัวแบบมีลักษณะ ดังนี้ ตัวแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา และมีการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นมีประโยชน์โดยเฉพาะในการศึกษาวิจัยในระยะแรกของการพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบควรใช้แนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ตัวแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ทำการศึกษาวิจัย และรูปแบบหรือตัวแบบเป็นเครื่องมือสำหรับการพยากรณ์ในการอธิบาย



ปรากฏการณ์ และเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปแบบใหม่ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องที่กำลังศึกษาวิจัย

จอยซ์ และ ไวล์ (Joyce and Weil, 1986 : 359) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบหรือตัวแบบมีอยู่ 4 ขั้นตอนได้แก่ การอธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวแบบหรือรูปแบบ ทฤษฎี และสมมติฐานการรองรับรูปแบบหรือตัวแบบนั้น ๆ และมโนทัศน์พื้นฐานสำคัญของรูปแบบหรือตัวแบบ และลักษณะของรูปแบบหรือตัวแบบ เป็นการอธิบายลักษณะของตัวแบบซึ่งนำเสนอเป็นข้อ ๆ หรือเรื่องนั้น เป็นขั้นตอน ๆ ส่วนมากจะมุ่งเน้นการปฏิบัติเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนการสร้างรูปแบบหรือตัวแบบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะสอนแนะหรือชี้แนะ Coaching ในแต่ละตัวแบบจะมีขั้นตอนไม่เท่ากัน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม พร้อมทั้งอธิบาย ถึงบทบาท หน้าที่ของผู้นำเช่น ผู้นำในการดำเนินกิจกรรม โครงการ การบริการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการแสดงการโต้ตอบระหว่างผู้ถามกับผู้ตอบ คำถาม และเป็นการปรับปรุงพฤติกรรมทางใจ โดยการกล่าวคำชมเชย การให้รางวัลตอบแทน การพัฒนาทักษะการคิด โดยการสร้างบรรยากาศเป็นอิสระ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การทดลองใช้ตัวแบบหรือรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจระบบ หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบหรือตัวแบบ จึงจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนนำรูปแบบหรือตัวแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง และมีการติดตามประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบหรือตัวแบบ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ

### 3.2 การพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบ (A Model Development)

จอยซ์และไวล์ (Joyce and Weil, 1986 : 19) กล่าวสรุปว่า การพัฒนาตัวแบบได้แบ่งออกเป็น 4 ประการคือ ตัวแบบต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีความเสมอภาค เป็นต้น เมื่อพัฒนาตัวแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริงจะต้องผ่านกระบวนการวิจัย มีการทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิง

การนำไปใช้ในสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตัวแบบไปเรื่อย ๆ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ และการพัฒนาตัวแบบมีจุดมุ่งหมายเพื่อเลือกตัวแบบไปใช้ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) นำตัวแบบไปใช้ในการสอนแผนงานบุคลากรผู้ที่มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งถือว่าผู้นำได้นำตัวแบบไปใช้ได้ตรงจุดมุ่งหมายหลักจะทำให้เกิดประสิทธิวิภามากที่สุดแต่ก็สามารถนำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

เลื่อน สุริหาร และคณะ (2532 : 45) กล่าวว่า การพัฒนาตัวแบบการจัดการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบท ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาและประมวลคุณลักษณะของบุคคลที่มีความพร้อมต่อการพัฒนารูปแบบหรือตัวแบบการจัดการเพิ่มพูนความรู้ และเอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิวิภาองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วพัฒนาตัวแบบเพื่อเสริมสร้างบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิวิภาองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 ทำการทดลองใช้ตัวแบบและมีการประเมินผลการทดลอง กล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาตัวแบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินการในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร ซึ่งการสร้างตัวแบบจำลองให้ความรู้ต้องทำการศึกษาและสร้างแบบแผนการให้ความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้ตัวแบบจำลองนั้นมีประสิทธิวิภาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพให้ก้าวหน้าและมั่นคง จำเป็นต้องอาศัยตัวแบบจำลองเป็นตัวถ่ายทอดความรู้แนวคิด และตัวแบบควรนำทฤษฎีมารองรับเพื่อพัฒนาตัวแบบก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริงจะต้องผ่านการวิจัย มีการทดสอบสมมติฐานและการพัฒนาตัวแบบจะต้องมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาประสิทธิวิภานั้น ๆ

### 3.3 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

Schermerhom (2005 : 274) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย บุคลากร กลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและขนาดขององค์กร กระบวนการสร้างตัวแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรม การแก้ปัญหา การพัฒนา และลักษณะของงานต่าง ๆ

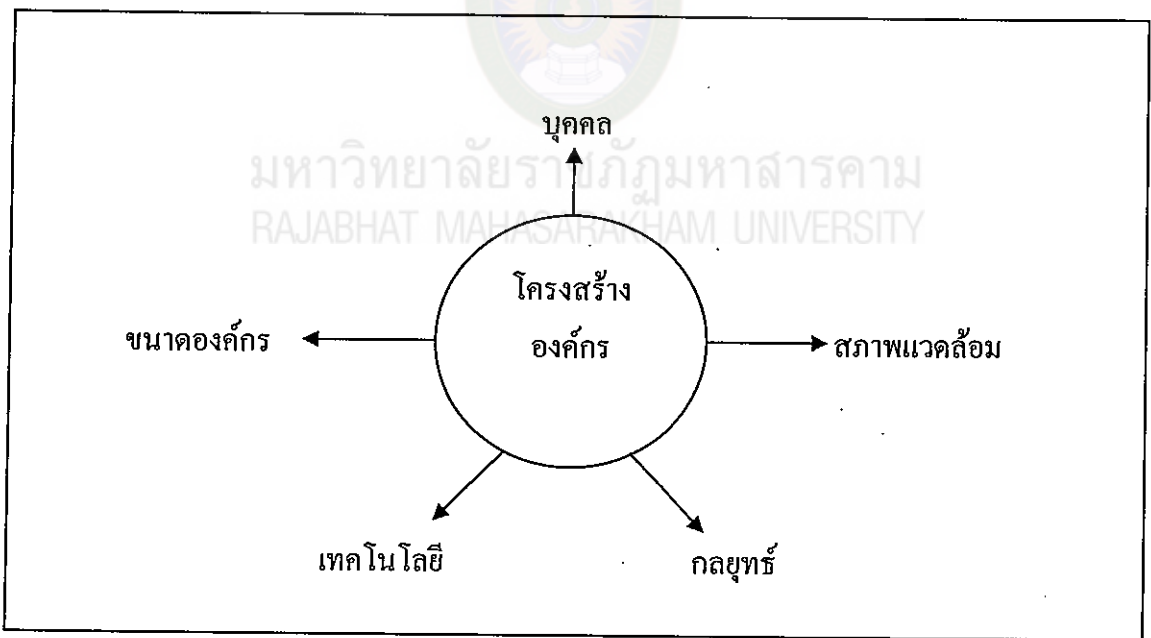
### 1. คุณลักษณะของงาน (Job Specialization)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การแบ่งงานกันทำออกเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถซึ่งแยกออกมาเป็นหน่วยงานพิเศษ เช่น แบ่งโครงสร้างเป็นกลุ่มงานชัดเจนทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดคุณลักษณะงานที่นิยมกันมากที่สุดมี 3 ประเภท คือ

1.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการหมุนเวียนคนงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการย้ายสับเปลี่ยนงานประมาณ 4 ปี จะต้องมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนเปลี่ยนงาน

1.2 การขยายงาน (Job Enlargement) คือการเพิ่มกิจกรรมของบุคลากรให้มาก

1.3 การส่งเสริมงาน (Job Enrichment) เป็นการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยการเสริมกิจกรรมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจ การใช้ที่ปรึกษา การบริหารงบประมาณและรายงานให้คณะทีมงานที่รับผิดชอบได้ทราบ โดยมีการจัดแผนกกลุ่มงาน และสายการบังคับบัญชาตามขั้นตอน ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร

ที่มา : Schermerhorn (2005)

Tom Burnes and G.M. Stalker (1961 : 133) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร

หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย 2 โครงสร้างที่เหมาะสมกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบ และโครงสร้างองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ แต่ทั้งสองโครงการนี้ความแตกต่างกันดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) เป็นโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการมีรูปแบบ มีการกำหนดดวงกฎเกณฑ์ ระเบียบ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและระหว่างกลุ่มงานอย่างชัดเจน มีสถานบังคับบัญชาที่มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานองค์กรลักษณะนี้จะเห็นได้จากองค์กรภาครัฐที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy)

2. โครงสร้างองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ (Informal Organization) เป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรประเภทนี้ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและมีการกำหนดเกณฑ์แน่นอน ไม่มีกำหนดหน้าที่ของกลุ่มงานและของบุคคล ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ และความสมัครใจของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันทำงานสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบอื่น ๆ ในการออกแบบโครงสร้าง ดังรูปภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง (Structure)	กระบวนการ (Process)
1. ความชำนาญเฉพาะทางก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำตามความถนัด 2. การประสานงานก่อให้เกิดการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน	1. ระบบการวางแผนควบคุม 2. แบบแผนทางพฤติกรรมที่เป็นทางการ 3. ระบบการตัดสินใจ

ที่มา : Henry Mintzberg, The Structure of Organization (Englewood Cliffs Prentice - Hall , 1979 : 66 -67)

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2526 : 83) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรมีแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่สร้างขึ้น มา โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ Kast & Rosenzweig ได้นิยามความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ในองค์กรแบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) และการกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งชัดเจน
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคล แบ่งลงไปในกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความรู้ความสามารถเฉพาะทาง
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน
4. โครงสร้างเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์กรซึ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างเป็นเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบ และเป็นแนวทางของกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดทั้งความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์กร
6. โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดแบ่งงานหรือจัดส่วนงานเส้นทางเดินของงานและการประสานงานระหว่างส่วนราชการ การติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่การบังคับบัญชาเพื่อกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ จอร์จและโจนส์ (George and Jones, 2005) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรว่า ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงานและการรายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อดำเนินงานควบคุม ประสานงานร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการนิยามโครงสร้างองค์กรดังกล่าวสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรมีสาระสำคัญ 2 ประการที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างได้แก่ 1) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดโครงสร้างองค์กร โดยองค์กรจะแยกบุคคลตามกลุ่มงานในองค์กร โดยพิจารณาจากความรู้ความชำนาญเฉพาะทางหรือคล้ายคลึงกับกิจกรรมที่รวมไว้กับกลุ่มงานเดียวกัน การทำงานดังกล่าวจะนำไปสู่การแบ่งหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไป 2) การประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความ

หลากหลาย เพื่อจัดเชื่อมสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดกระบวนการบูรณาการของกิจกรรมต่าง ๆ ในการสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 2. รูปแบบการแบ่งงานตามโครงสร้างในองค์กร

การแบ่งงานตามโครงสร้างงานในองค์กร เป็นกรอบแนวคิดในการควบคุมบุคลากรในองค์กรในแนวตั้ง และประสานงานในแนวนอน มีที่สำคัญได้แก่ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน การแบ่งเป็นกลุ่มงาน การมีสายการบังคับบัญชา การมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจและรวบอำนาจการบริหาร อำนาจหน้าที่สายงานหลักและสายงานช่วย และช่วงของการบริหาร ซึ่งมีการแบ่งงานกันทำ มีกฎระเบียบ การมีส่วนร่วม การมีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นตามลำดับในแนวตั้งความไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความก้าวหน้าในอาชีพถือว่าเป็นความสามารถเฉพาะบุคคล เป็นการสอดคล้องกับความชำนาญเฉพาะทาง ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาความสามารถที่ดีขึ้นได้ เนื่องจากได้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านตามที่ตนมีความถนัด และเป็นการง่ายในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม แต่มีข้อเสียคือ เป็นการมุ่งที่ความชำนาญเฉพาะด้านมากเกินไป ทำให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติคับแคบ มุ่งแต่ให้ความสนใจในหน้าที่ของตนมากเกินไป เป็นปัญหาในการพัฒนานักบริหารที่มาดำรงตำแหน่งในองค์กร รูปแบบองค์กรในลักษณะนี้เหมาะสำหรับเฉพาะองค์กรขนาดเล็กเท่านั้น ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 ทิมา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2553)

### 3.4 ประเภทโครงสร้างขององค์กร (Types of Organization Structure)

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 68) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรมีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ องค์กรที่เป็นแบบทางการ และองค์กรที่ไม่เป็นแบบทางการ องค์กรดังกล่าวส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization Structure) โดยแสดงให้เห็นถึงขอบเขต ของอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของกิจกรรม หน้าที่ในตำแหน่งงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ และระเบียบวินัย ตลอดทั้งแนวทางการปฏิบัติไว้ในองค์กร ส่วนองค์กรที่ไม่เป็นทางการเป็นรูปแบบที่ได้พัฒนามาจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นตามสถานการณ์ ลักษณะองค์กรมีรูปแบบ โครงสร้างเป็นรูปธรรมชัดเจน ดังนี้

### 1. โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization Structure)

หมายถึงองค์กรที่มีรูปแบบ มีโครงสร้างเป็นรูปธรรม ได้วางกำหนดเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และมีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัดของบุคลากรของแต่ละบุคคล

### 2. โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization Structure)

หมายถึง องค์กรที่ไม่มีรูปแบบ ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบ และการกำหนดเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานและของบุคคล ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความสมัครใจของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานอย่างไม่มีกฎเกณฑ์และไม่มีการระเบียบการทำงาน โดยไม่มีการควบคุม ติดตามและประเมินทุก คนทำงานอย่างอิสระในการแสดงออกในด้านต่าง ๆ ได้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 12) กล่าวว่า ประเภทขององค์กร จำแนกเป็น สองลักษณะตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้เป็นหลัก ดังนี้

1. จำแนกตามปัจจัยภาคส่วน ก็จำแนกองค์กรต่าง ๆ เป็น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Government Organization = NGO)
2. จำแนกตามแบบแผนในการรวมตัวกันและดำเนินการ สามารถจำแนกได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้ คือ

2.1 องค์กรรูปนัย (Formal Organization) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันและดำเนินการแบบเป็นทางการ มีแบบแผนอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจน

2.2 องค์กรอรูปนัย (Informal Organization) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันและดำเนินกิจกรรมแบบที่ไม่เป็นทางการ รวมตัวกันด้วยความสมัครใจจากความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน และดำเนินการโดยไม่มีโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ใด ๆ ที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับลูกน้องตนเองและจะมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับต่ำลงไปขององค์กร ซึ่งมีหลักการสองประการคือ 1) เอกภาพของการสั่งการ 2) อำนาจและความรับผิดชอบจะต้องเป็นไปตามสายงานหลักจากบนลงล่าง โดยแบ่งสายงานความรู้ความสามารถ โดยมีอำนาจ รับผิดชอบ (Authority and responsibility) หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติ



ตามโดยไม่มีการบังคับ เนื่องจากอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ จะต้องมีอำนาจในการดำเนินงานไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นอำนาจและความรับผิดชอบจะต้องเกี่ยวข้องกัน ส่วนความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานต้องไปด้วยกันกับอำนาจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ดอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

การบริหารองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์นั้น จะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและความศรัทธา เสียสละเวลาอุทิศตนเพื่องานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจมีความสำคัญยิ่งและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเป็นที่ยอมรับกันว่า ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและความสามารถของบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีความต้องการ และทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการศึกษา ดังจะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

ชอทิพย์ บรมชนวัฒน์และคณะ (2539 : 28) กล่าวว่าสรุปไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความเต็มใจอุทิศตนเสียสละเวลาแรงกาย แรงใจและแรงความคิดเพื่อสนองความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กาญจนา วสุศิริกุล (2540 : 20) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งทางบวกและทางลบได้ โดยการใช้สิ่งจูงใจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2544 : 37) กล่าวว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ โดยใช้ทักษะประสบการณ์ที่มี

ในตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายของสังคมและชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ทองใบ สุธาจารี (2543 : 194) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เทคนิควิธีการทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้ทำงานโดยไม่มีใครบังคับ เพราะทำด้วยความสมัครใจได้พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพภายใต้เงื่อนไขที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

จากความหมายของ “แรงจูงใจ” ดังที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความตื่นตัวและแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เกิดความคาดหวังจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มนุษย์มีความต้องการและมีความคาดหวังจากผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และมีความต้องการสร้างแรงผลักดันที่เป็นต้นเหตุแห่งพฤติกรรมนั้น ๆ จากนั้นสิ่งต่าง ๆ เริ่มทำให้มนุษย์เริ่มรู้จักสร้างแรงผลักดันให้คนอื่นทำให้ตนเองต้องการซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000 : G-7 ; อ้างในสุนรี ศรีสุคตผ่อง. 2550 : 29) กล่าวไว้ว่า การจูงใจหรือแรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มและควบคุมพฤติกรรมซึ่งเป็นการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมเชื่อมั่นต่อตนเองว่าสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo. 2007 : 555 ; อ้างในสุนรี ศรีสุคตผ่อง. 2550 : 29) มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเช่น ต้องการน้ำ อากาศ อาหาร และการพักผ่อน ตลอดจนที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการด้านอื่น ๆ อย่างไม่สิ้นสุดเช่น ต้องการยกย่องต้องการความรัก ต้องการมีชื่อเสียงและมีเกียรติยศ ต้องการมีตำแหน่ง และเงิน เคื่องสูง มีตำแหน่งที่มั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน และต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและในองค์กร

แบคแมน (Bateman T. & Scott. 1999 : G-4) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความรับผิดชอบและมีโอกาสเจริญเติบโตในชีวิตการทำงาน และการยอมรับของบุคคลและกลุ่มบุคคล มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งเหล่านี้ เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

แฮนสัน (Hanson, Mark E. 1996 : 195) ได้นำเสนอทฤษฎีกระบวนการไว้ ดังนี้ ทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่มุ่งการปฏิบัติงานอย่างเป็นกระบวนการและมีคำถามเกิดขึ้นว่าเหตุใดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจึงมีความแตกต่างกันด้านความรู้ พฤติกรรมการกระทำที่ต่างกันดังนั้นบุคลากรสามารถเลือกสิ่งตอบสนองความต้องการและบุคลากรติดตามประเมินความพึงพอใจของตนเอง เมื่อเขาประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจมี 3 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีเป้าหมาย (Goal - Setting Theory) ดังนี้

1. ทฤษฎีเป้าหมาย ค้นพบโดย Edwin Locke and Gray Latham โดยเน้นไว้ว่ามนุษย์สามารถจูงใจหรือสร้างแรงจูงใจได้โดยมีเป้าหมาย เพราะเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและการกระทำต่าง ๆ การตั้งเป้าหมายเพื่อใช้เป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีผลดีในด้านผู้บริหารสามารถจัดตั้งรางวัลหรือสวัสดิการให้ตามความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรว่าเขาคาดหวังอะไรจากองค์กร โดยแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีภาพเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เป้าหมายจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงท้าทาย สามารถบรรลุผลได้ และได้รับการยอมรับในกลุ่มบุคลากรเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนตามความเหมาะสมตามผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg F. et al. (1990 ; อ้างใน วีระวัฒน์ หมิ่นมา. 2550 : 23) เฮอริชเบิร์ก ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การจูงใจจากการทำงานของคนพบว่า ความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มาจากองค์ประกอบกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากองค์ประกอบ 2 กลุ่ม คือ องค์ประกอบแรงจูงใจ (Motivation Factors) และองค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) ดังนี้คือ

2.1 องค์ประกอบการจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างเสริมแรงจูงใจให้คนทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ

2.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง งานในหน้าที่และงานมอบหมายให้ทำได้สำเร็จบรรลุตามกำหนดระยะเวลาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นทีและได้รับการยอมรับทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognitions) หมายถึง การยอมรับ หรือมีความเห็นด้วยกับความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ชื่นชมเชือถือและ ใ่ว่างใจในการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

2.1.3 ลักษณะงานที่ท้าทาย หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ งานบรรลุผลตามเป้าหมายระยะเวลาและมีความยืดหยุ่นได้ พร้อมทั้งมีการสร้างสรรค์งานอย่าง เป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย เป็นงานสร้างเสริมความเข้มแข็งทางด้านทักษะการ คิด ให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่า โดยทำงานให้สำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดอย่างมี ประสิทธิภาพ

2.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับ ความสำคัญของงานที่ทำได้เองและทำงานด้วยความตั้งใจและมีความตระหนักในความ รับผิดชอบต่อหน้าที่

2.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลของ การทำงานเกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตามความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในวิชาชีพ พร้อมทั้งมีโอกาสดำเนินการงานทั้งใน และต่างประเทศอีก

## 2.2 กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Theories)

กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับกระบวนการ ได้แก่ ทฤษฎีความ คาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีกำหนด เป้าหมาย (Goal Setting Theory) ที่เน้น 3 ทฤษฎีสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ผู้นำทฤษฎีนี้คือ Victor Vroom โดยให้แนวคิดที่ว่า “ คนเราทุกคนมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์หรือสิ่งที่จะได้รับ ตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากผลของการทำงาน และทุกคนต่างก็ชอบผลความสัมพัทธ์ต่าง ๆ แตกต่างกันไป ทฤษฎีความคาดหวังมีคตินฐานการสร้างแรงจูงใจและทักษะประสพการณ์ดังนี้

1) รับคนเข้ามาทำงานในองค์กร โดยมีความคาดหวังเกี่ยวกับความ ต้องการแรงจูงใจและทักษะประสพการณ์ของตนเอง สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อกระบวนการทำงานที่ คนเราจะแสดงโต้ตอบกับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2) การกระทำของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อการเลือก โดยมีสติ ปัญญาคิดให้รอบคอบกล่าวคือ คนมีอิสระในการเลือกแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลจากการกระทำ ของตนเอง

3) คนเราต้องการสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรหรือหน่วยงานแตกต่างกัน เช่น เงินเดือนดี ความมั่นคงของงานที่ทำ ได้รับการยอมรับยกย่องและงานมีความก้าวหน้า

4) คนเราจะเลือกจากสิ่งที่มีอยู่หลากหลายเพื่อให้ได้ผลดีที่สุดเกิดขึ้นกับบุคคลแต่ละบุคคลมีความคาดหวังว่าจะได้รับผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

Lunenburg, Fred C. and Ornstein Allan C. (2007 : 102) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับความคาดหวังในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งมีความสำคัญดังนี้

1. ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลมาจากการทำงานจึงเกิดผลลัพธ์ในระยะแรกของการปฏิบัติงานโดยตรง ส่วนผลลัพธ์ในระดับต่อไป เกิดจากความคาดหวังจากระยะแรกซึ่งเป็นประเภทรางวัลค่าตอบแทนเช่น ความดีความชอบ การเลื่อนระดับ การได้รับยกย่องชมเชยจากผู้บริหารได้รับการยอมรับจากทีมงานและความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จ

2. ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความเชื่อมั่นว่า การทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นผลมาจากระดับการปฏิบัติ ความคาดหวังขึ้นอยู่กับโอกาสของความน่าจะเป็นมีระยะห่างกันตั้งแต่ 0 ถึง 1 ถ้าบุคลากรมองเห็นว่าการปฏิบัติงานระดับนี้ไม่มีทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ความคาดหวังจะมีค่าเป็น 0 ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรมั่นใจว่า การทำงานในระดับนี้จะประสบผลสำเร็จ ความคาดหวังจะมีค่าเป็น 1 โดยปกติแล้ว บุคลากรมักจะประมาณค่าความคาดหวังอยู่ในระหว่าง 2 ข้อนี้

3. เครื่องมือ (Instrumentally) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (ผลลัพธ์ระดับแรก) และรางวัลผลลัพธ์ระดับสอง เมื่อพิจารณาจากความคาดหวัง เครื่องมือจะมีช่วงระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าบุคลากรเห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีจะเกิดผลในการเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน เครื่องมือจะมีค่าเป็น 1 แต่ถ้าผลลัพธ์ระดับแรกและผลลัพธ์ระดับสองไม่มีความสัมพันธ์กัน เครื่องมือจะมีค่าเป็น 0

4. คุณค่า (Values) คือ รางวัลที่ได้รับ เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การได้รับการยอมรับจากทีมงานและสังคม และได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารซึ่งเป็นผลลัพธ์ระดับสองอาจทำให้คุณค่าของบุคลากรเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพราะคุณค่าในระยะแรกเป็นผลรวมเกิดขึ้นในระยะที่สอง คุณค่านี้แตกต่างจากความคาดหวังและเครื่องมือตรงที่คุณค่าอาจเป็นไปได้ทั้งบวกและลบ

จากเรื่องทีกล่าวมา สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวกับกระบวนการมี 3 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎี กำหนดเป้าหมาย คือ มนุษย์ทุกคนย่อมมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคลากร ทุกคน

ต่างก็ชอบผลที่จะได้รับที่แตกต่างกันตามผลงานที่ทำนั่นเอง ส่วนทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อน การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ การปรับเปลี่ยนปัจจัยป้อนหรือผลลัพธ์อย่างแนบเนียน และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยป้อนหรือผลลัพธ์ของบุคลากรที่นำมาเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ส่วนทฤษฎีเป้าหมาย เกิดจากผลงานของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin Locke) ทฤษฎีนี้กำหนดดังนี้

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C., (2007 : 108) เป้าหมายที่ยากนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย และเป้าหมายเฉพาะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เป็นต้นว่า ทำงานให้ดีที่สุด ตลอดทั้งการยอมรับเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพราะเป้าหมายนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในผลงาน

## **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด**

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย

### **1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Factor)**

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรง และมีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ สั่งการ และดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่น่าสนใจของนักวิชาการและบุคลากรทั่วไป อยู่ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความริ่งงานแล้วจึงทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์มุ่งทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และในปัจจุบันนี้ยังมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่จำนวนมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำและผู้นำที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

วิเชียร วิชยอุดม (2550 : 113) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรนั้นหมาย

รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความคิด ศรัทธาความเชื่อและการกระทำของบุคคล บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นใครนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ และประเภทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีบทบาทในหน่วยงานหรือองค์กรและมีบทบาทกับกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

### 1. การบริหารคน (Human resource Management) จำแนกเป็น 3 ด้านคือ

#### 1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility)

หมายถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล และกลุ่มตามความต้องการขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

#### 1.2 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การมีทักษะ ศิลปะในการ

รับรู้และจับประเด็นจากการรับฟัง การอ่าน และทักษะในการถ่ายทอดแนวคิดสามารถโน้มน้าวผู้ฟัง ผู้อ่านและการนำเสนอเป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเห็นด้วยว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน

#### 1.3 ด้านการประสานสัมพันธ์ (Collaborative nest) หมายถึง การทำงาน

ร่วมกับกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยเสริมสร้างความเคารพ ศรัทธา เชื่อถือเชื่อมั่นและมีความซื่อสัตย์ เข้าใจซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันได้และมีการเปลี่ยนแปลงภายในเป็น กลุ่มบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน

### 2. ความรู้ด้านการบริหาร (Administration Knowledge) จำแนกเป็น 3

ด้านคือ

#### 2.1 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management Change) หมายถึง

การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจการให้การสนับสนุนเสริมสร้างบุคคลอื่นในองค์กรนำแนวคิดที่เป็นประโยชน์มาสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จตามกรอบที่กำหนด และช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับลักษณะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้สึกระหน่ำอย่างรู้รอบ และ ความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลง

#### 2.2 ด้านการให้บริการ (Customer Service) หมายถึง การให้บริการ

ช่วยเหลือ โดยเสริมสร้างส่งเสริมสนับสนุน และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการให้มีความ

ปลอดภัย รับผิดชอบต่อความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีจิตมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้ามีความสำคัญมากในยุคการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดหลักคือ ประสิทธิภาพการให้บริการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

2.3 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีเงื่อนไขเวลา ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นสำคัญ และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

### 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกเป็น 3 ด้านดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบต่อและการตรวจสอบ หมายถึง การมีความสำนึกในบทบาท หน้าที่และความตั้งใจต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และยืนยันที่ให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานอย่างโปร่งใส และมีความพร้อมในการรับการตรวจสอบผลงานที่ได้กระทำ และการตัดสินใจ

3.2 การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จทันเวลาตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการบริหารทรัพยากร หมายถึง การจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกประกอบด้วย บุคลากร เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสาร เวลาและทรัพยากรต้นทุน โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ปฏิบัติงานและความจำเป็นต่อการดำเนินงานตามนโยบายและตามแผนปฏิบัติการ

กล่าวโดยสรุป Change Agent ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 3 กลุ่มที่ได้กล่าวมานั้น จะเน้นให้ฝ่ายบริหารจัดการดำเนินการพัฒนาในส่วนที่จำเป็นที่จะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ที่กลุ่มบุคคลและองค์กร ซึ่งจะสามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น ดังนี้

1. การริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะดำเนินการได้โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงานหรือองค์กร อาจประกอบด้วยบุคคลผู้เดียวหรือหลายคนก็ได้



2. การวินิจฉัยปัญหา โดยระบุสาเหตุของปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดที่ต้องทำการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลง

3. การกำหนดวิธีการสอดแทรก ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่กำหนดไว้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กำหนดแนวทางหรือ กลยุทธ์ขึ้น

4. การดำเนินการสอดแทรก โดยกระทำในช่วงเวลาและขอบเขตที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่า ผลที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5. การประเมินประสิทธิภาพของผลที่ได้ เพื่อดำเนินการวัดขนาดและทิศทางของChange Agent ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามกับผู้นำได้อย่างดี

กวี วงศ์พูน (2552 : 14) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดเก่งที่สุด (Idea Champions) หมายถึง พนักงานข้าราชการเป็นผู้นำความคิดที่มีความสามารถและขันอาสาหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามจัดปัญหาฝ่ายขัดแย้งและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คิดเก่งที่สุด คือ พนักงาน ข้าราชการที่ผ่านกระบวนการพัฒนาความสนใจในความคิดใหม่ๆ และได้รับความน่าเชื่อถือในหน่วยงานเช่น ฟอร์ด และ ไคร์สเลอร์ทั้งคู่ใช้ ฮอล สเตอร์ลิทซ์ในฐานะเป็นผู้ที่คิดเก่งที่สุดมาร่วมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

2. จัดแผนกหรือกลุ่มนวัตกรรม (Innovation departments) กลุ่มงานที่เป็นทางการในโครงสร้างขององค์กร ที่ออกแบบงานวิจัยและพัฒนาทักษะการคิดใหม่ ๆ ช่างเทคนิคอยู่ในงานที่พวกเขาต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการคิดอย่างช้า ๆ และเตรียมคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้น ๆ

3. ทีมงานที่มีความกล้าได้กล้าเสีย (Venture Teams) เป็นทีมชั่วคราวมีอำนาจในการบังคับควบคุมการดำเนินการพัฒนาทักษะการคิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงปกติกลุ่มเหล่านี้จะมีจุดมุ่งหมายเฉพาะและมีตารางเวลาในการดำเนินงาน

4. หน่วยงานหรือองค์กรอิสระ (Independent Organization Units) เป็นตัวแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ้าความคิดใหม่มีความเสี่ยงมากเกินไปหรือไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ปฏิบัติกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาและทำการตลาดเรื่องพิมพ์และมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มใหม่มารับผิดชอบทำให้ลดความเสี่ยง ถ้าร่วมทุนล้มเหลวทำให้การตัดสินใจได้เร็ว โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ (Yoder, 1994 : A 1 - 6)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภท เพราะองค์กรจะมีความอ่อนแอ สาเหตุหนึ่งมาจากผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กร เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในการพัฒนาและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่ง อันเป็นที่ดำเนินงานขององค์กรหรือของกลุ่ม และสามารถใช้ทักษะความรู้ที่ช่วยให้องค์กรหรือกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพราะผู้นำต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญดังนี้

1. ผู้นำ ต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งที่องค์กรต้องการ
2. ผู้นำ ต้องมีผู้ตามได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์กร
3. ผู้นำ จะต้องมิตถานการณ์ที่จะแสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ
4. ผู้นำ จะต้องมีความสามารถ ทักษะประสบการณ์ ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเข้าทำนองที่ว่า “รู้ได้ใช้เป็น “ ผู้นำควรมีคุณลักษณะที่สังเกตได้ คือ เป็นบุคคลที่สังคมยกย่อง นับถือ เป็นผู้มีความรู้ มีการศึกษาดี และมีแนวคิดเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์แบบ ได้แก่

- 4.1 เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง
- 4.2 เป็นผู้มีความรักในการทำงานเป็นทีม
- 4.3 เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพ รักชอบและกล่าวถึงเสมอ
- 4.4 เป็นบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมทีม
- 4.5 เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
- 4.6 เป็นบุคคลที่ตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 4.7 เป็นบุคคลที่มีสุขภาพดี มีอารมณ์ขัน และตั้งมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมการบริหารของความเป็นผู้นำ
- 4.8 เป็นผู้ให้เกียรติยกย่องผู้อื่นเสมอและเป็นมิตรที่ดีของเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยเน้นกระบวนการดูแล ช่วยเหลือและร่วมมือแก้ไขปัญหาต่างๆ ยอมรับฟังความ

คิดเห็นคนอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามร่วมกันอย่างเป็นระบบที่ดี

ศิริพงษ์ เสาภายน (2555 : 118) กล่าวสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอิทธิพลและอำนาจเหนือกว่ากัน คำนิยามนี้เป็นการแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำทางการ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อกลุ่มงานในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำโดยการกระทำหรือพฤติกรรมขณะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลอาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยที่เขาเป็นกรรมการอยู่ในกลุ่มนั้นด้วย และการเป็นผู้นำจะต้องไม่โดดเดี่ยว และจะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือสมาชิกผู้ตามและสมาชิกเหล่านั้นพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ และผู้บริหารองค์กรซึ่งเป็นผู้นำที่แท้จริงจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ เจตคติ ค่านิยม และแรงจูงใจของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ผู้บริหารต้องนำแนวคิดหลอมรวมกันให้ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาประสิทธิภาพองค์กรโดยผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเป็นผู้ที่บุคคลอื่นยอมรับ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้โดยไม่ต้องบังคับหรือทำงานด้วยความพึงพอใจเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างดี

### 3.2 ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Education Agent)

ภาวะของผู้นำและผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้นำและผู้บริหารจะมีความเกี่ยวข้องกันกับภารกิจขององค์กร (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 183) ผู้นำการศึกษาในฐานะผู้บริหารองค์กรต้องมีบทบาท จากผลการศึกษาของ คนเนเชวิช (Knezevich. 1984 : 16) กล่าวว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader - Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความเข้าใจในกระบวนการ
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีคุณภาพ
5. บทบาทเป็นผู้ประสานและจัดการการเปลี่ยนแปลง (Coordinator and Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจัดการองค์กร และมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์และการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใดเมื่อไร และมีความเข้าใจของการสื่อสาร วัฏจักรนิเทศงาน การรายงาน และการประสานกิจกรรมต่างได้อย่างมีคุณภาพ และมีบทบาทเป็นผู้จัดระบบ และขจัดความขัดแย้ง (System Manager and Conflict Manager) มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicator) โดยสามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ระบบการบริหารได้ และมีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งขององค์กรและบุคลากรได้
6. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล บริหารทรัพยากร และเป็นประเมิน (Personal Manager, Resource manager and Appraiser) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคคล และมีความสามารถในการในการบริหารการเงิน เวลางบประมาณบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การแสวงหาทรัพยากร สนับสนุนจากภายนอกพร้อมทั้งมีความสามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบและการดำเนินงาน โดยวิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
7. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) โดยมีทักษะการสื่อสาร วิธีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีความรู้ เข้าใจระบบการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลด้วยสื่อทางอินเทอร์เน็ตและมีบทบาทหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ (Ceremonial Head) และมีความสามารถในการประกอบพิธีการต่างในชุมชนและท้องถิ่น เป็นต้น

แอนเดอร์สัน และแวน ไดค์ (Anderson & Van Dyke) (อ้างใน ภารตี อนันต์นารี. 2548 : 265) ได้เสนอ การบริหารอย่างมืออาชีพ จำแนกเป็น 3 ด้านไว้ดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกวิธีดำเนินการ ใดๆอย่างหนึ่งโดยอาศัยข้อมูลปัญหา โอกาส และการประเมินทางเลือก ผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์แยกแยะระบุ ประเด็นของปัญหาและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การระบุขอบข่าย การวิเคราะห์ปัญหา ตามสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล ทักษะประสบการณ์ เพื่อนำข้อมูลปัญหานั้นมาสรุปตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติแก้ไขปัญหามาตามความเหมาะสมตามแนวทางใหม่

3. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การเสริมสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรฝ่ายปฏิบัติมีการยอมรับ ให้การสนับสนุนในด้านการบริหารการบริการ การให้การชี้แนะ การใช้อำนาจ และความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ โดยมุ่งพัฒนาบุคลากร และคณะทีมงานในด้านทัศนคติ เจตคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างมืออาชีพ

4. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น และร่วมมือประสานงานในกิจกรรมบริการการศึกษาให้แก่เยาวชนในท้องถิ่น ตลอดจนสนับสนุนบำรุงรักษาอาคารสำนักงาน และสถานศึกษาเครือข่ายได้ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา

5. เป็นบุคคลเสียสละเพื่อความก้าวหน้าการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดี

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 126) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่ทางเลือกเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำ (Leadership Vision) วิสัยทัศน์ คือ ความคิดซึ่งเป็นเหมือนความฝันถึงอนาคต แต่เป็นความทะเยอทะยานในแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อถือได้และยังสามารถทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริงที่ดีกว่าในปัจจุบันที่

เป็นอยู่นี้ และวิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคตเช่น การแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า และทำให้สำเร็จของโครงการเกิดขึ้น ปัญหาส่วนใหญ่ในเวลานี้คือ ผู้บริหารได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติตามกระแสของปัญหาและใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในการไตร่ตรองถึงช่องทางในอนาคตผู้นำในยุคปัจจุบันมีความต้องการทำให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงซ้อนเช่นมีความสามารถในการดูแลถึงความต้องการในทุกวันนี้พร้อมกับพบกระแสแห่งความจำเป็นในขณะเดียวกัน วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการทำงาน เพื่อสร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดชีวิตบุคลากรมีความเกื้อหนุนที่พวกเขาต้องมีต่อองค์กรอย่างไร ส่วนใหญ่บุคลากรมีความยินดี ยอมรับการทำงานที่มีความเหมาะสมและสนับสนุนต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาระหน้าที่ (Mission) ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลักจะเป็นตัวนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะค่านิยมหลักเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในความเชื่อส่วนวัตถุประสงค์หลักจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและรวมทั้งมีความเชื่อถือ ยอมรับของบุคลากรทุกคนในการแก้ปัญหาวัตถกรรมใหม่ ๆ ได้ พร้อมทั้งรักษา ปรับปรุงชีวิตของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นได้และมีชีวิตที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตามภาระหน้าที่งานที่ทำ

3. การสร้างกลยุทธ์หลักในการทำงานร่วมกัน มีการใช้เทคโนโลยีหรือสร้างทักษะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ส่วนการสร้างคุณค่าจะมุ่งไปที่ความรู้ ความสามารถและความร่วมมือกันสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า คุณค่าคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Strategy in Action) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถขององค์กร ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โอกาสที่จะสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันแต่ผู้นำต้องมีความมั่นใจได้ว่า กลยุทธ์จะต้องสามารถปฏิบัติได้จริงซึ่งเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้

4. สิ่งที่มีอิทธิพลเหนือและผลกระทบของผู้นำกลยุทธ์ (The Domain and Impact of Strategic Leadership) ในองค์กรต่าง ๆ มักจะถูกแรงกดดันกลยุทธ์อยู่ 6 ประการที่มีผลโดยตรงต่อบทบาทของผู้นำกลยุทธ์ ซึ่งทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกันแต่ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตัวใหม่ดังต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องคำนึงถึงความสมดุล ความเหมาะสมในการใช้

4.2 วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเชื่อและสมมติฐานร่วมกันของสมาชิก

4.3 โครงสร้าง คือการออกแบบพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรซึ่งหมายถึง การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ การบูรณาการและการควบคุม ซึ่งมีผลต่อการจัดวางทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4.4 สิ่งแวดล้อม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งหมดที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.5 เทคโนโลยี เป็นสิ่งสำคัญซึ่งเป็นกระบวนการที่ใส่ปัจจัยเข้าไปเพื่อให้เกิดการแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์

4.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการควบคุมการทำงานทั่วทุกระดับในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร.

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีความสนใจถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กร และพิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง และกำหนดทิศทางเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความมั่นใจ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือในการกำหนดอนาคตวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ค่านิยม วัตถุประสงค์และเหตุผลที่อยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันช่วยเหลือกัน โดยผู้นำสร้างเสริมสิ่งแตกต่างเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง

รีอ และ ไบยาร์ส (Rue and Byars, 2000 : 447) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีความสามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามและมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดคปัญหาวางแผน ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการทำงานในองค์กร หรือกลุ่มงาน ทีมงาน แผนงานหรือองค์กรโดยรวมซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในระดับนั้น ๆ ผู้นำจะได้รับความคาดหวังว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้า โดยผู้มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่การบริหาร และผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร และบุคลากรซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮิวเมท และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Humet and Osborn. 2000 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง แนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ต้องการอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต นั้นใช้หลังจากการพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge the process) : การเป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นนวัตกรรมและให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 แสดงความกระตือรือร้น (Show enthusiasm) : การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.3 ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ (Help others to act) : การแสดงบทบาทเป็นทีมงานและการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลอื่นเกิดความสามารถ

1.4 การกระทำเป็นแบบอย่าง (Set the example) : การจัดรูปแบบของบทบาทหน้าที่ที่ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ (Celebrate achievements) : การสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ มีความสุขกับการทำงานเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งหวังอยากให้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการด้วยความเต็มใจ ยอมรับยินดีให้ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้นำและผู้ตาม จึงเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของกระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Agent) หรือกลุ่มงานอันที่จะก่อให้เกิดความเข้มแข็งต่อการทำกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 184) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนลดทอนพฤติกรรม ขั้นตอนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นตอนหล่อหลอมพฤติกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



1. ชั้นละลายพฤติกรรมจากพฤติกรรมเดิมมาสู่พฤติกรรมใหม่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเป็นผลจากเหตุการณ์วิกฤติที่ปรากฏขึ้นเห็นได้ชัด หรือเป็นผลมาจากความพยายามที่จะบรรยายถึงการคุกคาม โอกาสที่ยังไม่มีความชัดเจนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร

2. ชั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนใหญ่บุคคลจะมองหาแนวทางใหม่ในการทำให้บางสิ่งที่เป็นทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

3. ชั้นหล่อหลอมพฤติกรรม เป็นวิธีการใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นพื้นฐานของการยอมรับตามทฤษฎีของเลวิน การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จด้วยการกระทำ 2 อย่างคือ การเพิ่มแรงขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และลดแรงหนุนเหนี่ยวที่สร้างการต่อต้านเช่น ลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ล้มเหลวสูญเสียทางเศรษฐกิจ มีการโยกย้ายผู้ที่คัดค้านต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้อ่อนลง จำเป็นผู้นำต้องมีพลังบารมีเพียงพอจะเพิ่มแรงขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนทฤษฎีกระบวนการอื่น ๆ ประกอบด้วยรูปแบบการกระทำมี 4 ชั้น คือ

- 1) การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง
- 2) การโกรธ
- 3) การโศกเศร้า
- 4) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ ทัศนคติหรือทักษะใหม่เป็นเหตุให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปโดยผ่านทางวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในองค์กร

ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C., 2007 : 88)

กล่าวอีกว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาพภายในที่กระตุ้นให้มีการกระทำหรือการเคลื่อนที่ โดยมีช่องทางและพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า 4 คำถามว่า 1) อะไรที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม 2) ช่องทางใดที่พฤติกรรมนั้น ๆ จะแสดงออกมา 3) พฤติกรรมจะคงอยู่ได้อย่างไร 4) พฤติกรรมนั้นจะถูกขจัดออกไปได้อย่างไร ตามหลักทฤษฎีแรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ ทฤษฎีแรงจูงใจมีมโนทัศน์ที่เป็นเชิงวิชาการที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง มีเพียงแรงจูงใจที่สังเกตได้ และทฤษฎีแรงจูงใจ มีความสำคัญต่อบุคลากรในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของงานดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนงานนโยบายสู่การปฏิบัติและความต้องการที่แสดงถึง การกระทำการปฏิบัติสู่เป้าหมาย และเกิดการเรียนรู้ถึงแรงขับเคลื่อนในระดับต่าง ๆ กันในองค์กร

2. เมื่อความต้องการได้รับการเติมเต็มแล้ว ก็จะไม่มีความจูงใจอีกต่อไป

3) คนเราจะได้รับแรงขับและความต้องการพื้นฐานอย่างเดียวกัน

3. ค่านิยม (Value) หมายถึงแนวคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ซึ่งเป็นวัตถุที่จับต้องได้และเป็นสิ่งที่คนเรามอบให้คนรักของตนเองเช่นสร้อยคอทองคำ แหวนเพชร และเงิน เป็นต้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 68) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึงความเชื่อในสิ่งที่มีคุณค่าซึ่งเป็นสมบัติของตนหรือมอบให้คนรักเช่น เพชรพลอย ทองคำ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ ความนึกคิดความซื่อสัตย์ ความกตัญญูและความกล้าหาญเป็นการกระทำที่ยึดถือว่ามีคุณค่า

แอลดาก และ กูซุฮารา (Aldag & Kuzuhara, 2001 : 346) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานส่วนตัวที่ฝังลึกมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการตอบโต้ผู้อื่น เพราะมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กร เช่น ความเป็นผู้นำคุณธรรม ความไว้วางใจ ความเชื่อใจและความซื่อสัตย์ ความยินดีในความสำเร็จของตนเอง สิ่งเหล่านี้ฝังแน่นอยู่ในจิตใจ

สรุปได้ว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมสามารถมองได้ว่า เป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเป็นการขยายคุณลักษณะมากกว่าให้งานบรรลุเป้าหมายองค์กรแบบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) จากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีการพัฒนาองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับต้นและระดับกลาง มีคุณค่ามากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน และค่านิยม เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือปฏิบัติ เป็นรูปแบบของความเชื่อที่แต่ละคนยึดถือว่า ควรปฏิบัติตามหรือไม่ควรพิจารณาเลิกละแล้วว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ค่านิยมมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของบุคคลและเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล เพราะการแสดงออกรูปแบบต่าง ๆ ของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีอยู่

### 3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มและทีมงานจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดทุกอย่างขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับหน้าที่ของตนหรือไม่ โดยทั่วไปผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้หลากหลายแนวคิดดังนี้

กล่าวสรุปไว้ว่า คุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 6 ประการดังนี้

- 1) ความมีความสามารถและมีความทะเยอทะยาน 2) มีความปรารถนาจะนำผู้อื่นไปในทางที่ดีกว่าเดิม 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรมและยึดมั่นในหลักการ 4) มีผลสัมฤทธิ์ของงานมีความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง 5) มีสถานภาพทางสติปัญญาเฉลี่ยฉลาดรู้เท่าทันเหตุการณ์ 6) มีความรอบรู้ในงานอย่างผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากที่สุด ความรู้ในที่นี้มีได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่รู้ใฝ่เรียน และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ด้วย การที่จะเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้รอบรอบมากเพียงใด ฐานะการเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้น ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอคอยคำสั่ง สามารถแสดงการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มก็จะเจริญขึ้นได้ โดยผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญต่องาน มีพลังใจที่ต้องการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 7) มีความกล้าหาญเด็ดขาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจเด็ดขาด ไม่กลัวอันตราย ไม่กลัวความยากลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งกาย ทางใจ และผู้นำมีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญวิกฤตของงานไปได้สำเร็จ ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะที่สำคัญจะต้องทำให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความกล้าได้และกล้าเสีย 8) มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการประสานความคิด ประสานความร่วมมือและประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เบบางได้ในระดับหนึ่งและมีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักของเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติความลำเอียงไม่เลือกปฏิบัติ โดยยึดหลักคุณธรรม และความยุติธรรมเป็นสำคัญเป็นต้น 9) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทน (Patience) ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึงความระมัด มี ความรอบคอบ ใช้สติปัญญาพิจารณาเหตุและผลด้วยความไม่ประมาท มีความคิดฉับไวในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ส่วนความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกายและจิตใจ โดยไม่เป็นคนตื่นตูม ซึ่งเป็นพลังจิตใจที่หยุดคิดด้วยสติปัญญาพิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและต้องมีความสามารถควบคุมตนเองเป็น

สำคัญ (Self Control) และมีความจงรักภักดีต่อบ้านเมือง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต่อทีมงานส่วนรวม พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่น และมีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัวหรืออ่อนน้อมถ่อมตน (Modesty) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีไม่เป็นผู้หยิ่งโส ไม่โอ้อวดตน ไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล และเป็นทีเคารพนับถือ ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความร่วมมืออย่างดี

วิเชียร วิชยอุดม (2549 : 262) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีอยู่ในตัวของผู้นำสามารถเรียนรู้ประสบการณ์ ฝึกทักษะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดีได้ กิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ คุณสมบัติของผู้นำจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินการตัดสินใจเด็ดขาด ตัดสินใจรวดเร็วแก้ปัญหาด้วยความชำนาญเป็นผู้นำที่ดี

1. มีความพร้อมทางด้านร่างกาย และจิตใจ พร้อมทั้งสมองคิดรวดเร็ว
2. มีความรอบรู้ แสวงหาสถานการณ์ที่ดีกว่าสภาพเดิม
3. มีความชำนาญเป็นพิเศษ มีความซื่อสัตย์ต่อระเบียบวินัยและรู้ที่ต่ำที่สูง
4. มีความเที่ยงธรรม มีความรอบรู้เทคนิควิชาการต่าง ๆ อย่างดีและมีความ

เด็ดขาด

5. มีความกระตือรือร้น เป็นคนขยันและมีความตระหนักรู้ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีอำนาจการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่าง ๆ และมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรแบบยั่งยืนและมีความจงรักภักดีนี้จะช่วยให้ผู้นำได้รับการไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

วอลล์และฮอกกินส์ (Robert G. Wall and Hugh Hawkins, 2001 : 181) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดีอย่างมืออาชีพ (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นนักวางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนในการติดต่อประสานงานภายนอก
6. เป็นผู้มีการสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง
7. เป็นผู้ให้รางวัลและให้โทษ (Purveyors Rewards and Punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group Symbol)

9. เป็นแบบอย่างที่ดี (Examples)

10. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)

11. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Scapegoat)

LEADERSHIP หมายถึง คิวบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

คิดเห็นของผู้อื่น	L หมายถึง	Listen	ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
ชัดเจน	E หมายถึง	Explain	ผู้นำสามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าใจได้
เหมาะสม	A หมายถึง	Assist	ผู้นำต้องรู้จักช่วยเหลือผู้อื่นตามความเหมาะสม
ผู้อื่นหรือทีมงาน	D หมายถึง	Discuss	ผู้นำต้องรู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นหรือทีมงาน
ปฏิบัติงาน	E หมายถึง	Evaluation	ผู้นำต้องพร้อมยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ประเมินแล้ว	R หมายถึง	Response	ผู้นำต้องแจ้งข้อมูลย้อนกลับ เมื่อผ่านการประเมินแล้ว
หรือเพื่อน ๆ	S หมายถึง	Salute	ผู้นำต้องรู้จักทักทายต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อน ๆ
	H หมายถึง	Health	ผู้นำต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ
	I หมายถึง	Inspire	ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
	P หมายถึง	Patient	ผู้นำต้องรู้จักอดทน อดกลั้นเป็นเลิศ

วางเฉย

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับบุคคลทุกระดับ ทุกเพศทุกวัย และมีความอดทนจะเป็นพลังในการผลักดันงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งตามระเบียบ กฎหมายและมีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ เป็นผู้นำหรือ ผู้บริหารองค์กร เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารแต่ละระดับต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อสร้างแรงศรัทธาให้เกิดขึ้นในตนเอง และทีมงาน

1.2 ภาวะผู้นำเฉพาะตัว (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเองจากความรู้ ความสามารถ และทักษะประสบการณ์ตรง เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีบุคลิกลักษณะพิเศษเฉพาะตัวซึ่งเป็นไปได้ในเชิงบวก เช่น เมื่อได้เป็นหัวหน้าทีมฟุตบอล ก็จะได้รับยอมรับ ศรัทธาเชื่อมั่นในกลุ่มนักกีฬาฟุตบอลด้วยกันเสมอ จึงนับว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีด้านกีฬาเป็นต้น

1.3 ภาวะผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่สูงเป็นที่เคารพ นับถือ และยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ซึ่งศูนย์รวมของความคิดและตัวแทนขององค์กร

กวี วงศ์พูน (2545 : 11) ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรขนาดเล็กไปหาลูกข่ายขนาดใหญ่ได้ดังนี้

1. ผู้นำครอบครัว (Family Leader) เป็นผู้นำขนาดเล็กที่มีสมาชิกในครอบครัวจำนวนน้อยเช่น พ่อ แม่ ลูก และญาติพี่น้องเข้ามาเป็นสมาชิกด้วย การบังคับบัญชาในครอบครัวนั้น หัวหน้าครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจ จะดำเนินชีวิตแบบประชาธิปไตยหรือเผด็จการ ซึ่งเป็นแนวคิดของหัวหน้าครอบครัวที่มีจุดมุ่งหมายคือ ต้องการให้ครอบครัวมีความสุข

2. ผู้นำชุมชนหรือสังคม (Community or Social Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีสมาชิกจำนวนมากกว่าชนิดแรกและมีขนาดใหญ่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นผู้นำหมู่บ้าน กำนันเป็นผู้นำระดับตำบล โดยผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลสมาชิกในหมู่บ้าน ตำบลนั้น ๆ ให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข

3. ผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Leader) เป็นผู้นำที่รับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐและของเอกชน ผู้นำต้องสร้างศรัทธา นำเคารพ เชื่อมั่นในตัวผู้นำ เช่น ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุด

ในองค์กรของรัฐ เพื่อบริหารจัดการงาน และบริหารคนในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ผู้นำทางการเมือง (Political Leader) เป็นผู้นำชุมชน ท้องถิ่น ที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชน โดยประชาชนเลื่อมใสศรัทธา เชื่อมมั่นในความสามารถให้เขาเป็นผู้นำ

5. ผู้นำระดับชาติ (National Leader) เป็นผู้นำระดับชาติ เป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารประเทศ โดยมุ่งให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ซึ่งมีผู้นำประเทศแบบเผด็จการและประชาธิปไตย และผู้นำแบบสังคมนิยม ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรือง ปราศจากภัยอันตรายต่าง ๆ ในประเทศ

6. ผู้นำระดับโลก (World Leader) ในปัจจุบันผู้นำโลกมีอยู่ 2 ฝ่ายได้แก่ ผู้นำโลกเสรีประชาธิปไตย และผู้นำโลกสังคมนิยม ซึ่งลักษณะการบริหารจัดการบ้านเมืองมีลักษณะที่มีแนวคิดที่แตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันในด้านการบริหารจัดการอย่างมีระบบ เพื่อความสุขของประชาชนทั่วโลก เนื่องจากไม่มีความอิสระในการแสดงความคิดเห็นได้ ไม่เหมือนโลกเสรีประชาธิปไตย แต่สถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะเกิดความเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

เอสวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1968 : 45) ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภทกลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการในกระบวนการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจในการบริหารเด็ดขาด ทำให้บริวารมีความเกรงกลัวอำนาจ โดยผู้นำอาศัยอำนาจตามกฎหมายเป็นเครื่องมือ

2. ผู้นำแบบปฏิรูป (Reform) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย เป็นกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบการกระจายอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ รับผิดชอบความมีอิสระเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้อำนาจการบริหารจัดการ โดยอาศัยบารมีเป็นเครื่องมือ เป็นสิ่งที่ไม่มั่นคงยั่งยืนและทำได้เพียงชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น ส่วนผู้นำแบบเผด็จการ คือ ใช้กระบวนการบริหารแบบรวมอำนาจ เป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวมแต่

คนรุ่นใหม่ไม่ชอบระบบการบริหารแบบเผด็จการนี้จึงก่อให้เกิดปัญหาในประเทศที่กำลังพัฒนาทั่วโลก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 162) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การกำหนดทิศทางในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องการ เช่น บริษัทน้ำมันเชลล์มีวิสัยทัศน์ทางด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป็นบริษัทของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นผู้บุกเบิก 2) มีการทำงานทุกลักษณะธุรกิจในระดับโลก 3) มีการให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ 4) มีความเจริญเติบโตในการสร้างกำไร 5) การสร้างพนักงานที่มีคุณภาพ 7) มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า 8) มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าองค์กรอื่น ๆ 9) ลูกค้ายอมรับในบริษัทเพราะมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 10) มีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 11) พนักงานมีความภูมิใจในการทำงาน ค่าตอบแทนสูง มีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง 12) ชุมชนมีความรู้สึกที่ดีต่อบริษัท เพราะบริษัทมีกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมพนักงานของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) เนื่องจากมีความรู้ความสามารถในระดับมืออาชีพและสามารถปรับปรุงตนเองและทำงานแบบมีส่วนร่วมในการสร้างประสิทธิภาพอย่างมีคุณภาพให้กับองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 64) ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล ใน Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary) ได้อธิบายคำว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง อำนาจการหยั่งรู้ด้วยสายตา และ อำนาจการคาดการณ์ในอนาคต

วิจิตร ศรีสอาน (2539 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์จะต้องเป็นคนที่มิวิสัยทัศน์ที่จะมองไปข้างหน้าด้วยสายตาที่ยาวไกลที่สามารถวิเคราะห์เห็นกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดทิศทางของการพัฒนาความเข้มแข็งของการบริหารจัดการได้ถ้าพนักงานมิวิสัยทัศน์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องทำตัวเป็นผู้เรียนรู้และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และเป็นผู้เผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นคล้อยตามได้เข้าใจชัดเจน ผู้บริหารจะต้องคาดเดาการณ์อนาคตไว้ชัดเจน โดยอาศัยจินตนาการอนาคตไว้ชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร (information) เพื่อกำหนดภาพอนาคต ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในอนาคตมี 4 ประการคือ คุณภาพของประชากรกับคุณภาพคนในองค์กร จิตความสามารถทางการบริหารจัดการ ความเป็นประชาธิปไตยระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี ค่านิยมที่ควรคำนึงถึงสามประการคือ ความเป็นประชาธิปไตยสิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม



เบิร์น เนนส์ (Burn Nanus, 1992 : 7) ได้อธิบายวิสัยทัศน์มีลักษณะการเดินทางด้วยสมอง (Mental journey) จากที่ที่เราอยู่ไปยังอีกที่หนึ่งที่เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพพจน์จากข้อเท็จจริง ความคาดหวัง ความฝัน และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน และวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพลักษณ์ของความเป็นไปได้ในอนาคตที่พึงปรารถนาซึ่งเป็นแนวทางในทางปฏิบัติ วิสัยทัศน์เป็นแนวทางกำหนดทิศทางที่มีประสิทธิภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารจะต้องมี

### 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Theory)

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 199) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มีบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายสื่อสารได้ เป็นตัวแทนขององค์กร แสดงถึงสัญลักษณ์ขององค์กร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) และคณะ กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีต้องมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพของคนและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็นสำคัญ สรุปได้ว่า คนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย ซึ่งเรียกว่า การบริหารแบบตาข่าย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 81) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถนำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือและเทคนิคทางจิตวิทยา ประกอบกับประสบการณ์ในชีวิตจริงและความสามารถวิเคราะห์ และเปิดใจกว้างต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อสร้างประสิทธิภาพเข้าใจพื้นฐานการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีให้ความสนใจและความต้องการของบุคคล ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนในการแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นลำดับขั้นตามความต้องการในการดำรงชีวิต ตลอดจนความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล

2. ทฤษฎี อี-อาร์-จี (ERG Theory) กล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การดำรงอยู่ มีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีความก้าวหน้าในอาชีพและมั่นคงในอาชีพ

3. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในงาน (Job Motivation) และความไม่มีแรงจูงใจ ซึ่งทั้งสองปัจจัยมีความแตกต่างกัน โดยผู้นำมาใช้จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจบุคคลเข้าทำงาน

4. ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) เป็นทฤษฎีให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จในชีวิต ต้องการอำนาจ ต้องการมีส่วนร่วม ซึ่งมีผลต่อการทำงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร

5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ให้ความสนใจด้านกระบวนการ ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความคาดหวังของบุคคล ผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับและคุณค่าในสิ่งที่บุคคลได้รับว่า เพียงพอต่อความต้องการของเขาเพียงใด

6. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) บุคคลจะพิจารณาอัตราส่วนของ ความพยายามกับผลลัพธ์ในการทำงานของเขาเทียบกับอัตราส่วนเดียวกันกับบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่ามีค่าแตกต่างกัน ก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยที่จะปรับสัดส่วนอัตราเท่าเทียมกัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่ก็น้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไรหรือได้ผลงานมากน้อยเพียงใด และให้ความสำคัญของแรงจูงใจ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1. แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้
2. แรงจูงใจกำหนดแนวทางของการแสดงออก นำรูปแบบการแสดงออกมาใช้ให้ตรงกับทิศทาง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก รายละเอียดมีดังนี้

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตน โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ แรงจูงใจภายในมีลักษณะดังนี้

2.1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงอาการออกมา เพื่องานบรรลุเป้าหมาย ผลที่ได้รับคือ ความสบายใจและความสุขใจ

2.1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่น่าเหนือกว่าความต้องการขั้นพื้นฐานมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะมีรู้สึกเฉย ๆ

2.1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นความทะเยอทะยานของบุคคลที่มีความมักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการอยากได้อำนาจ อยากได้เพื่อนร่วมงานที่ดีมีความสามารถสูง ความอยากทำให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะตั้งใจทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อช่วยให้งานประสบผลสำเร็จได้ในเวลารวดเร็ว

2.1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกมาเช่น บุคลากรผู้ทำงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานได้อย่างคุ้มค่า

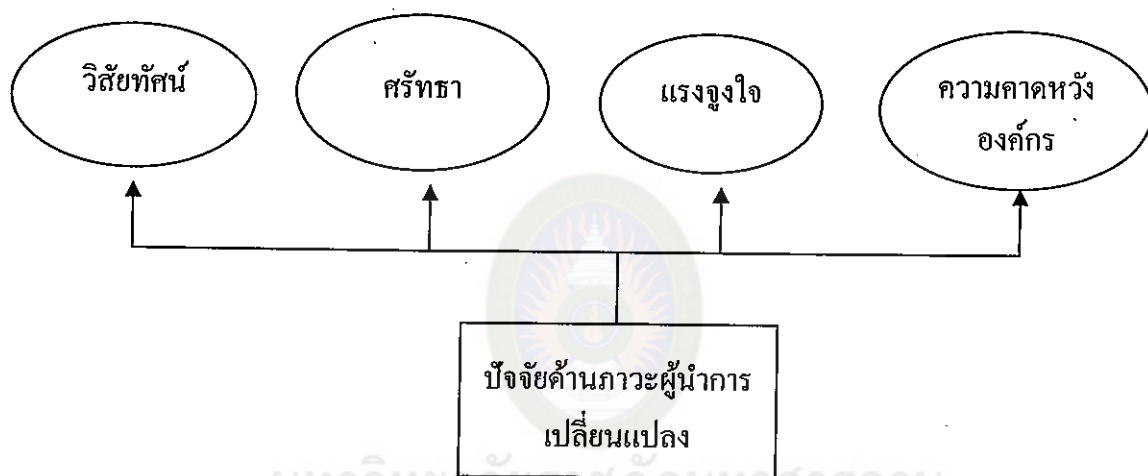
2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงออกตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอกได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น คำชมเชย การเตือนการให้รางวัลตอบแทน การประกวดแข่งขัน การลงโทษ เป็นต้น และแรงจูงใจ มี 2 ประเภทดังนี้

2.2.1. แรงจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้နှေးการจูงใจในลักษณะนี้ บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัลเป็นค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งให้ตามความเหมาะสมอันเป็นที่ยอมรับ

2.2.2 แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้နှေး ใช้วิธีการจูงใจแบบใช้อำนาจ คำสั่งที่เด็ดขาด เช่น บังคับให้ทำงานในสิ่งที่เขาไม่ต้องการ การเตือนลงโทษ การกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.2.3 เทคนิคการเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ การใช้คำชมเชยการให้ความเป็นธรรมชาติ การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ

การให้ความเป็นมิตร การร่วมคิดและร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ การให้ความช่วยเหลือบุคลากร และจัดให้ทำงานที่เหมาะสมกับงานและสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมาก ถ้าสิ่งแวดล้อมไม่ดีย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านต่างเป็นไปได้อย่างยากและงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เทคนิคการสร้างแรงจูงใจบุคลากรซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกและมีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนทั้งความมั่นคงด้านการทำงานเป็นต้น แรงจูงใจจึงเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมาก ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Hickman & Siva (1984 : 32)

## 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate)

หมายถึง สถานที่ทำงานในองค์กรมีความสงบ ไม่มีเสียงกระทบวุ่นวาย ประกอบด้วยทฤษฎีบรรยากาศองค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบปิด สุขภาพขององค์กร การประเมินผลในสภาพแวดล้อมสมบูรณัอุดมการณ์ดูแลควบคุม บุคลากรขององค์กร ข้อเสนอแนะ และกล่าวถึงเฉพาะแนวคิดรวบยอดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใน 4 ด้าน คือ บรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิด และสุขภาพองค์กร การประเมินสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

ฮอลปีน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963; cited in Lunenburg and Omstien, 2000 : 74) ได้เสนอแนวคิดรวบยอดเกี่ยวกับบรรยากาศแบบเปิดไปสู่แบบปิด (Open - Closed Climates) สร้างเครื่องมือแบบประเมินผลขึ้นคือ แบบสอบถามของลิเคิร์ต 64 ข้อ

แบบสอบถามสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเป็น 8 ชุดย่อย ชุดแรกถามเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยถามเกี่ยวกับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด ได้นำมาสร้างเป็นภาพลักษณะของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อกำหนดจุดยืนขององค์กรหรือหน่วยงานบนเส้นต่อเนื่องแบบบรรยากาศแบบเปิด และแบบปิด ยกตัวอย่างเช่น การกระทำของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ

1. ความถือตัว (Aloofness) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่เป็นทางการ ไม่ถือเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารทำงานตามลายลักษณ์อักษร และไว้ระยะห่างทางสังคมระหว่างตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การมุ่งผลงาน (Work Emphasis) หมายถึง การกระทำที่มีลักษณะของการควบคุมดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด โดยมีการชี้แนะหรือชี้แนะ Coaching และมุ่งผลงานสูง

3. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การกระทำของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน โดยดูแบบอย่างที่คุณำหนดขึ้นเป็นแบบอย่างของบุคลากรขององค์กร

4. การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน (Consideration) หมายถึง การกระทำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยธรรม และพยายามมอบสิ่งของให้สิ่งเล็กๆ น้อยๆ เพื่อแสดงความมีมนุษยธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ และมีชีวิตชีวาที่กำลังก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานไปพร้อมกับสนองความต้องการทางสังคมของกลุ่มงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นลักษณะของบรรยากาศแบบเปิด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่าย และเหมาะสมทั้งผู้นำและผู้ตาม และสนองความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเกิดขึ้นได้ง่าย โดยไม่ต้องมีความพยายามใดๆ เลย เพราะบรรยากาศแบบเปิดเป็นลักษณะทุกคนแสดงความจริงใจต่อกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีหน่วยงานที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิดนี้

4.1.1 ความผูกพันของบุคลากรมีสูง หมายถึง การกระทำของบุคลากรและผู้บริหารมีความสามัคคีและทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรชอบเพื่อนร่วมงาน

4.1.2 การเน้นวิชาการสูง (High Academic Emphasis) บุคลากรมีแรงขับในการแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการ บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองและเพื่อน

ร่วมงาน ดังนั้น จึงตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่สามารถไปถึงสภาพแวดล้อมทางการปฏิบัติงานเป็นระเบียบและจริงจัง และบุคลากรมีความขยันทำงานและให้เกียรติผู้อื่นที่ทำงานมีผลงานดีเด่น

4.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบร่วมมือสูง (Change Agent High Collegial Leadership) การกระทำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสุขภาพดี คือ ความเป็นกันเองอย่างเปิดเผย ยุติธรรมและเกื้อหนุน ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่บุคลากรมีความต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีคุณภาพ

4.1.4 อิทธิพลผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูง (High Administration Influence) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป

4.1.5 สักดิ์ศรีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงมาก (High Office Integrity) ผู้บริหารองค์กรพยายามหาทางช่วยเหลือบุคลากรและได้รับความคุ้มครองจากแรงผลักดันภายนอกที่ขาดเหตุผลและไม่พึงประสงค์

4.2 บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึง บุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ ความไม่สนใจใยดีต่อกันอยู่ในระดับสูงมาก เป็นคุณลักษณะของบรรยากาศแบบปิด องค์กรจะไม่มีการพัฒนา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่มีความสามัคคีหรือมีความสามัคคีอยู่ในระดับต่ำมาก เนื่องจากบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่ต้องการความก้าวหน้า ความพึงพอใจในสังคม และผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานของสมาชิกเป็นแบบไม่มีความจริงใจ ไม่ซื่อสัตย์ต่อกันและไม่วางใจซึ่งกันและกัน

4.3 เครื่องมือประเมินบรรยากาศของหน่วยงาน เป็นแบบสำรวจสุขภาพองค์กร (Organizational Health Inventory : OHI) ของฮอยและทาร์เทอร์ (Hoy and Tarter. 1997 ; cited in Lunenburg and Ornstein. 2000 : 76) เครื่องมือได้อธิบายถึงสุขภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานของรัฐและสมาชิกในองค์กรเครือข่าย เครื่องมือวัด 3 ระดับคือ ระดับหน่วยงาน ระดับผู้บริหาร และระดับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนี้

4.3.1 ระดับหน่วยงานหรือองค์กร (Institutional Level) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเชื่อมโยงหน่วยงานกันสภาพแวดล้อม

4.3.2 ระดับผู้บริหาร (Administrative Level) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ตรวจสอบ ตามบทบาทหน้าที่การบริหารภายในหน่วยงานหรือองค์กร

4.3.3 ระดับบุคลากร (Personnel Level) เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

4.4 หน่วยงานหรือองค์กรสุขภาพไม่ดี หมายถึง หน่วยงานที่เสี่ยงต่อแรงผลักดันจากภายนอกที่มาทำลาย มีลักษณะดังต่อไปนี้

4.4.1 หน่วยงานหรือองค์กรมีสุขภาพต่ำ (Sick Office) คือ หน่วยงานหรือองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงต่อแรงผลักดันจากภายนอกที่มาทำลาย ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1) ศักดิ์ศรีสำนักงานหรือองค์กรต่ำ (Low Office or Organizational Integrity) คือ สำนักงานหรือองค์กรมีความล่อแหลมและมีความเสี่ยงต่อแรงผลักดันภายนอกที่มาทำลายโดยขาดเหตุผลในการโจมตีใส่ร้ายต่าง ๆ

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือต่ำ (Low Change Agent Collegial) มีการถือตัวหรือยิ่งในตัวเอง เกิดความระแวง ไม่เชื่อใจกัน และปกป้องผลประโยชน์ของตนเองมีการเกื้อหนุนกันต่ำมาก ทริพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ไม่มีให้ใช้เมื่อต้องการ และมุ่งเน้นทางด้านวิชาการต่ำมาก ทั้งผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาไม่จริงจังกับด้านวิชาการ ถ้ามีบุคคลใดต้องการสนใจด้านวิชาการ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนร่วมงานจะหัวเราะเยาะ ซึ่งเป็นปัญหาหรืออุปสรรค

4.5 การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร (Organization Evaluation Environments) หมายถึง สำนักงานได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและประเมินบรรยากาศสำนักงานขึ้นและมาตรวัดของบรรยากาศและความพึงพอใจมักมีความสับสนไม่ได้ นำมาตรการที่มีลักษณะทางจิตวิทยามาใช้ ดังนั้น แบบประเมินบรรยากาศสำนักงานสร้างขึ้นสำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดใน 9 ด้าน

4.5.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวิชาชีพระหว่างเพื่อนร่วมงาน

4.5.2 ด้านความมั่นคงในอาชีพและการค้าจุนเกื้อหนุน คือ คุณภาพของการช่วยเหลือค้าจุนและระดับความมั่นคงที่บุคคลมีความรู้สึกต่อหน่วยงาน

4.5.3 ด้านการบริหาร คือ ระดับประสิทธิผลในการสื่อสารของผู้บริหารหน่วยงานกับกลุ่มงานที่มีบทบาทต่าง ๆ และการกำหนดความคาดหวังในการทำงานสูงสำหรับบุคลากรทุกคน

4.5.4 ด้านวิชาการของบุคลากร คือ ความตั้งใจทำงานตามภารกิจหน้าที่ของบุคลากรและการใฝ่เรียนใฝ่รู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ

4.5.5 ด้านค่านิยมของบุคลากร คือ ความมีระเบียบวินัยส่วนตัวของบุคลากรและความอดทนอดกลั้นที่มีต่อผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4.5.6 ด้านการชี้แนะ Coaching การแนะนำงาน คือคุณภาพการแนะนำชี้แนะงานที่มีปัญหาและการบริการให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ชำนาญ

4.5.7 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของบุคลากร คือ ความช่วยเหลือเอาใจใส่และให้ความเคารพนับถือ ร่วมมือซึ่งกันและกันของบุคลากร

4.5.8 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน คือ ปริมาณและคุณภาพในการปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพในการจัดบริการทรัพยากรต่าง ๆ เมื่อบุคลากรต้องการและใช้เวลาในห้องทำงานของบุคลากรและชุมชนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ

4.5.9 ด้านการจัดกิจกรรมขององค์กร คือ โอกาสในการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในกลุ่มและมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของบุคลากรในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวมภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิด องค์กรสุขภาพดี องค์กรสุขภาพไม่ดีการประเมินสภาพแวดล้อมหน่วยงานหรือองค์กรสมบูรณ์แบบ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 243)

4.6. ด้านสภาพแวดล้อมหน่วยงานหรือองค์กร (Organizational Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กรนั้น ๆ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งมี 3 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมเฉพาะภายในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

4.6.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่องค์กร สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสียงดังเอะอะ โวยวาย ห้องน้ำไม่สะอาดส่งกลิ่นเหม็น ห้องทำงานไม่สะอาด การจัดเอกสารไม่เป็นระเบียบ อุปกรณ์การทำงานไม่เป็นระบบระเบียบยากต่อการใช้ปฏิบัติในสถานการณ์จริง

4.6.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ และมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ เช่น การเมือง สังคมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (สุวิทย์ มูลคำ. 2551 : 23)



#### 4.6.3 สภาพแวดล้อมเฉพาะอย่างในหน่วยงานหรือองค์กร

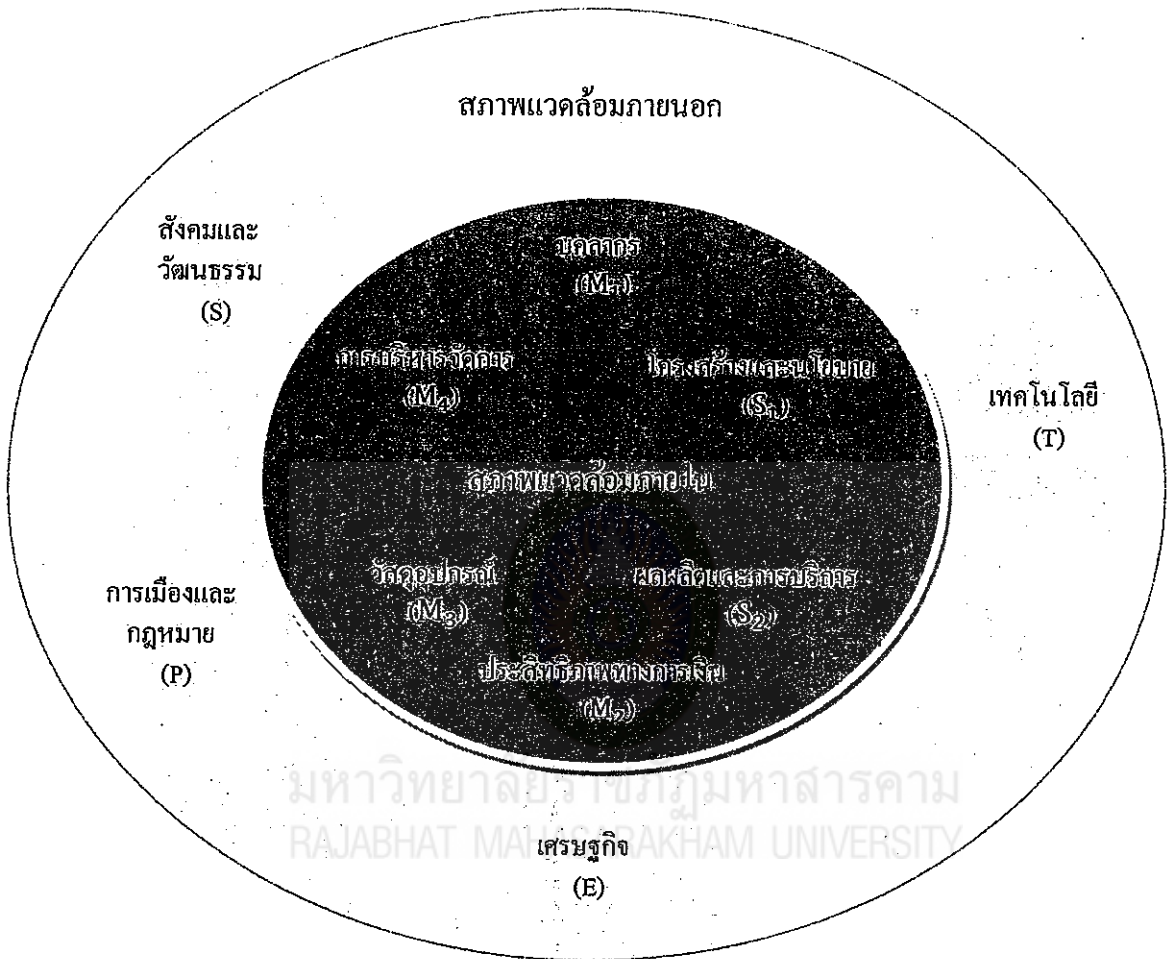
(Organization in Specific environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย (Task Environment) เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน เช่น คู่แข่ง ผู้ผลิต ผู้บริการ ตัวแทนหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร

4.6.4 บรรยากาศขององค์กร หมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวมภายในองค์กรซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดด้านบรรยากาศขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบปิด สถานศึกษา สุขภาพดีและไม่ดี ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กร

(Organizational Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ส่งเสียงเอะอะโวยวาย ไม่มีความอบอุ่นใจ เข้มงวด มีเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน ไม่มีการเปิดเผยตัวเอง ส่วนบรรยากาศแบบเปิด เป็นบรรยากาศแบบเรียบง่าย เปิดเผยตัวเอง ไม่มีเสียงเอะอะโวยวาย ไม่เป็นทางการมากเกินไป เป็นบรรยากาศเย็นสบาย เหมาะแก่การปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมากเนื่องจากบรรยากาศมีรากฐานมาจากจิตวิทยา (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 233)

4.6.5 ทฤษฎีบรรยากาศขององค์กร หมายถึง แนวคิดรวบยอดของสภาพบรรยากาศแบบเปิดไปสู่แบบปิด ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สอลบิน และครอฟท์สร้างขึ้นเพื่อศึกษาคือแบบสอบถามอธิบายบรรยากาศขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยคำถามแบบลิเกิร์ต 64 ข้อ แบ่งสอบถามสำหรับวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเป็น 8 ชุดย่อยคือ ชุดย่อยแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะของกลุ่มงานทั้ง 6 กลุ่มงาน และอีกสี่ชุดย่อยเกี่ยวกับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำองค์กร และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งแปดชุดย่อยได้นำมาสร้างเป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อกำหนดจุดยืนของหน่วยงานหรือองค์กรบนเส้นต่อเนื่องระหว่างบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิด เช่น บรรยากาศแบบเปิดหมายถึงองค์กรมีชีวิตชีวา มีความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย พร้อมกับสนองตอบต่อความต้องการทางสังคมของกลุ่ม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นลักษณะของบรรยากาศหน่วยงานแบบเปิด ส่วนบรรยากาศแบบปิด หมายถึงองค์กรจะนิ่ง ไม่มีการพัฒนาและไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรส่วนใหญ่จะไม่สนใจใยดีต่อกันในส่วนของสมาชิกในหน่วยงาน เป็นคุณลักษณะของบรรยากาศแบบปิด บุคลากรในองค์กรจะมีความสามัคคีในระดับต่ำ เพราะสมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการสิ่งใดทั้งสิ้นทางสังคมผลสัมฤทธิ์ของงาน การกระทำของสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบไม่มีความจริงจัง ไม่มี

ความตั้งใจทำงานและไม่มีความรักสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อกัน ต่างคนต่างทำงานแบบเดิมเพียงให้ งานเสร็จไปเป็นวัน ๆ เท่านั้น โดยไม่มีความคาดหวังจากผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังภาพนี้



แผนภาพที่ 5 สภาพแวดล้อมองค์กร  
ที่มา : สุวิทย์ มูลคำ (2551 : 23)

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 234) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ไม่มีความวุ่นวาย บรรยากาศเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ มีลักษณะเย็นสบายไม่มีเรื่องส่วนตัวน่าเกลียดเข้มนวด ไม่ยอมเปิดเผยตัวเอง นักทฤษฎีบรรยากาศองค์กรมีความเห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีรากฐานมาจากจิตวิทยา จากผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ สร้างแรงจูงใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น และโครงสร้างองค์กร มีความเชื่อมโยง

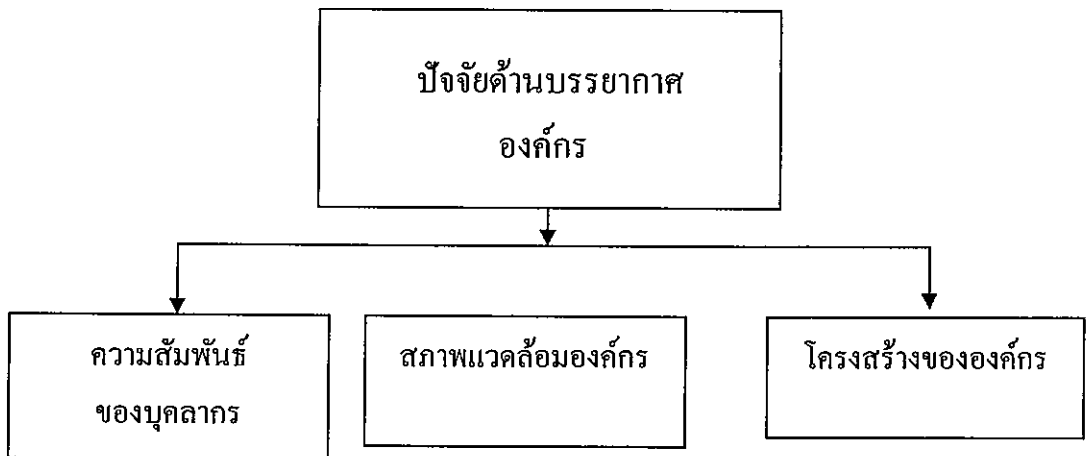
สัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรอย่างมากสอดคล้องกับแนวคิดของ (Miskel and Orgawa, 1988; 279 : cite in Lunenburg and Ormstn, 2000 : 74)

ศิริพงษ์ เศษภายน (2555 : 89) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมี 2 ระบบเปิด และปิด สามารถนำมากำหนดได้ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นองค์กรที่มีพลัง มีชีวิตชีวาอันจะนำจะนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจที่ต้องการทางสังคมของตนได้รับการตอบสนอง ภาวะผู้นำสามารถแสดงออกได้ง่ายและเหมาะสมทั้งในกลุ่มสมาชิกและผู้นำองค์กร สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจในความต้องการทางสังคม คุณลักษณะบรรยากาศแบบนี้ คือ สภาพจริงของการกระทำที่เกิดขึ้นในมวลสมาชิก

2. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) องค์กรที่มีบรรยากาศในลักษณะนี้จะไม่มีการเคลื่อนไหว ไม่มีการรักหมั่นเพื่อน เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มไม่พึงพอใจความต้องการทางสังคมที่ตนมีอยู่ พร้อมกับไม่พึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงาน การกระทำของสมาชิกในกลุ่มไม่อยู่ในสภาพจริง องค์กรจึงมีลักษณะหยุดนิ่ง

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ บรรยากาศองค์กรมี 2 ระบบ ได้แก่ บรรยากาศแบบเปิด เป็นองค์กรที่มีพลัง และมีการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งมีทั้งรูปแบบเปิดจนถึงรูปแบบปิด ส่วนบรรยากาศแบบปิดนั้นองค์กรจะไม่มีมีการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงใด ๆ องค์กรจะนิ่งเหมือนไม่มีพลัง บุคลากรส่วนใหญ่จะทำงานอย่างไม่มี ความหวัง ไม่มีความก้าวหน้า และขาดความสัมพันธ์สามัคคีซึ่งกันและกัน การวัดสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลสัมฤทธิ์ ความคาดหวัง การประเมินบุคลากร การใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามประเมินผลโปรแกรม ความปลอดภัยและการจัดระเบียบสิ่งแวดล้อม การรวมกลุ่มกันทำงานและเวลาในการทำงานจะต้องมีการควบคุมแบบมนุษยนิยมอย่างใกล้ชิด ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร  
ที่มา : สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 236)

### 3. ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency)

หมายถึง ผู้บริหารองค์กรมีความสามารถ ได้ดำเนินการบริหารแบบเชิงบูรณาการ ทั้งในด้านคุณภาพบุคคล ระบบการทำงาน กลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศนำมาใช้เป็น เครื่องมือในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้การพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งขององค์กร ได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

3.1 คุณภาพของบุคคล (Personal Quality) หมายถึง บุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร และมีการพัฒนาประสิทธิภาพ บุคลากร ทางด้านความรู้โดยการใฝ่รู้ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา มีการใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และประหยัดเวลา และผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่ได้ทำ การประเมินตามตัวชี้วัดทุกชั้นตอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

พิทยา บวรวัฒนา (2555 : 35) กล่าวว่า บุคคลที่ทำงานในองค์กรสาธารณะมีอยู่ หลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ประสบการณ์ดังนี้

1. มนุษย์แบบเศรษฐกิจ (Economic man) หมายถึง คนที่เห็นแก่ตัว คำนึงถึงแต่การได้มาซึ่งผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุดตามความคิดเห็นของตนเอง เท่าที่จะเป็นไปได้ในขณะที่ทำงานอยู่ในองค์กร

2. มนุษย์นักบริหาร (Administrative man) หมายถึง คนที่ทำงานไปตามกฎระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์และประเพณีที่เคยปฏิบัติมาขององค์กร เป็นคนที่คอยหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จะไม่ทำทนายรูปแบบการทำงานและนโยบายขององค์กร เป็นบุคคลที่ไม่ให้ความสำคัญกับความคิด

สร้างสรรค์ ซึ่งจะรักษาสภาพเดิมของการทำงานไว้ตลอดไป มนุษย์นักบริหารจะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นคนทำงานจะเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีประสิทธิภาพความเข้มแข็งขององค์กรมากกว่าสนองตอบผลประโยชน์ส่วนตัว

3. มนุษย์สังคม (Social man) หมายถึง คนที่มีความต้องการผูกพันในสังคมอย่างสูง ต้องการให้คนอื่นยอมรับตนเอง และเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน มนุษย์สังคมจะทำงานได้ดีในบรรยากาศทำงานที่บุคคลในองค์กรมีความใกล้ชิดและอบอุ่น แต่ในเมื่อบรรยากาศที่ขาดความอบอุ่นมนุษย์สังคมจะทำตัวห่างเหินจากบุคคลอื่นและทำงานล้มเหลวไม่มีประสิทธิภาพ

4. มนุษย์การเมือง (Political man) หมายถึง นักวิชาการหรือข้าราชการการเมืองมีอยู่ 5 ประเภท รายละเอียดมีดังนี้

4.1 มนุษย์จำพวกปีนป่าย (Climber) หมายถึง คนที่พยายามเพิ่มอำนาจรายได้ ชื่อเสียงเกียรติยศให้แก่ตัวเองพวกสนับสนุน (advocate) หมายถึงคนที่ดำรงตำแหน่งสูงมีความพยายามขยายงาน แต่เพิ่มอำนาจของตนเองให้สูงขึ้น

4.2 มนุษย์จำพวกอนุรักษ์ (conserver) ได้แก่พวกที่ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในงานและความสะดวกสบาย เป็นพวกที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างเข้มแข็ง

4.3 มนุษย์จำพวกใจจดจ่อ (Zealot) ได้แก่คนที่มีความจงรักภักดีเฉพาะงานโครงการที่ตนรับผิดชอบ มีเงินสนับสนุนมาก

4.4 มนุษย์จำพวกรัฐบุรุษ (Statesman) ได้แก่ พวกที่จงรักภักดีต่อระบบราชการและสังคม เป็นพวกแสวงหาอำนาจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต เพรสทิว (Robert Presthus. 1978) กล่าวว่า ข้าราชการมีอยู่ 3 จำพวก คือ

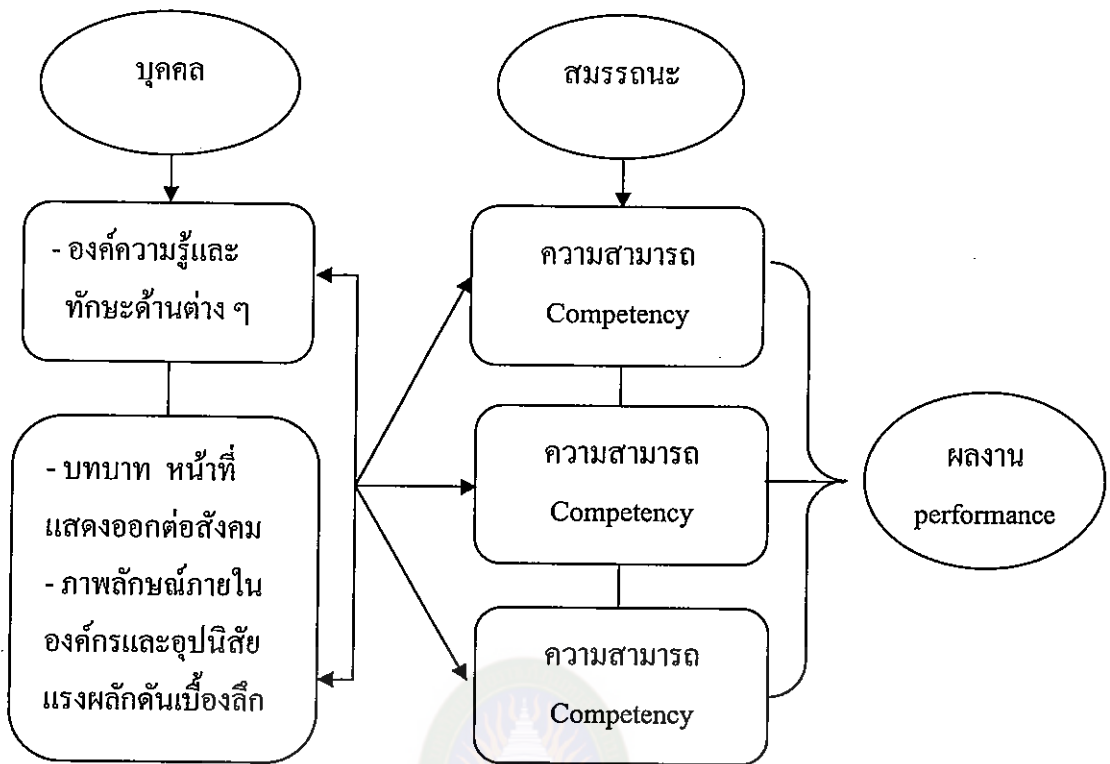
4.4.1 มนุษย์จำพวกต้องการความก้าวหน้าในชีวิต คือ มนุษย์ที่มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ โดยทำงานอย่างมีระบบ ขยัน อดทน และมีสติปัญญาใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ และมีความกระตือรือร้นอยากได้อำนาจ ชื่อเสียงอย่างมีเหตุผล และไม่ชอบความคลุมเครือ เป็นคนที่ปรับตัวเองต่อระเบียบและโครงสร้างอำนาจคนจำพวกนี้จะประสบผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมองค์กร

4.4.2 พวกที่ไม่ยินดียินร้าย ได้แก่ คนที่ไม่สนใจงาน มีความจงรักภักดีต่อเป้าหมายองค์กรน้อย เป็นคนที่ชอบแยกตัวออกจากองค์กรและชอบใช้เวลาในกิจการส่วนตัวมากกว่างานในองค์กร

4.4.3 พวกที่สนใจเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวกับตัวเอง เป็นคนที่มีบทบาทน้อย และมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงอาชีพได้น้อยมาก เป็นคนที่ไม่มีความ

3.2 ระบบการทำงาน (Working System) หมายถึง องค์กรได้ดำเนินการวางแผนพัฒนาการศึกษา แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สามารถนำสู่การปฏิบัติงานได้ และมีการปฏิบัติตามแผนมีการติดตาม ตรวจสอบ วัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการจัดระบบการประกันภายในองค์กรและได้ปฏิบัติงานตามแผน โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพของเดมิ่งมาเป็นแนวทางและเป็นเครื่องมือในดำเนินงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบในการดำเนินงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพความเข้มแข็งในการสื่อสารที่รวดเร็ว ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นที่ยอมรับถึงความสามารถขององค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545 : 219) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถและทักษะความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลที่ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่และงานมอบหมายประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะผลงานดังภาพนี้



แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสมรรถนะบุคคลกับผลงาน

ที่มา : องค์การสมัชชาใหม่ : โครงการส่งเสริมการแต่งตั้ง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) สารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. สมรรถนะ (Competency) ได้มีการจำแนกไว้แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองคือ

1.1 สมรรถนะที่เป็นความรู้ ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Knowledge) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Knowledge)

1.2 สมรรถนะที่จัดเป็นทักษะ (Skills) ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการบริหารงบประมาณ (Budget Management)

1.3 สมรรถนะทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) เช่น การบริการการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร (Database Management) และการใช้ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

2. สมรรถนะ (Competency) ที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

3. การนำหลักสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมี 5 ด้านดังนี้

### 3.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

สมรรถนะจะทำให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคคลที่มีสมรรถนะด้านใดบ้างและบุคคลเหล่านั้นจะสรรหาได้จากแหล่งใด ในกระบวนการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกเช่น แบบข้อสอบแบบสัมภาษณ์ และการสร้างแบบข้อสอบก็ต้องมีข้อคำถามที่จะวัดตามสมรรถนะความสามารถที่กำหนดและคำถามในการสอบสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะตามที่ต้องการหรือไม่

3.2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ทำให้ทราบสมรรถนะ แล้วนำมาวิเคราะห์ช่องว่างทำให้ทราบว่า องค์กรจะต้องพัฒนาในด้านใดเรื่องใดและบุคคลใดบ้างเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรมและจัดทำแผนการพัฒนาตามสายงาน (Career Development Plan) และหลักสูตรการฝึกอบรม ก่อนการอบรมจะต้องออกแบบและกำหนดเนื้อหาวิชา (Design and Content) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถที่ต้องพัฒนา

3.3 การประเมินผลการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงาน (Training and Performance Appraisal) เนื่องจากสมรรถนะกำหนดเป็นพฤติกรรมการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ดังนั้น การประเมินผลการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานสามารถประเมินได้ว่าบุคลากรได้ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งข้อมูลการประเมินจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) สามารถประเมินได้ว่า บุคคลนั้นปฏิบัติตามพฤติกรรมที่กำหนดมาน้อยเพียงใด แบบการประเมินมีความเป็นปรนัย (Subjectivity) แบบเลือกตอบๆ

3.4 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน โดยยึดหลักสมรรถนะความสามารถ (Competency Based Pay) จะพิจารณาใน 3 ลักษณะ ดังนี้



เพิ่มขึ้น

3.4.1 จ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ Competency เฉลี่ยที่

ถึงระดับที่คาดหวัง

3.4.2 จ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ Competency เมื่อผลงาน

3.4.3 จ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ Competency โดยเฉลี่ย  
ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักสมรรถนะความสามารถจะช่วยกระตุ้น  
ให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในองค์กรก็จะมีผลงานที่มี  
คุณภาพสูงขึ้น

3.5 การบริหารจัดการผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent People) ขององค์กร  
ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษที่เก่งเป็นผู้ขับเคลื่อน  
การทำงานบุคลากรที่เป็นคนเก่งควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น และสามารถ  
นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

กล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) จะต้องมີลักษณะที่สำคัญ 4  
ประการคือ

1. สมรรถนะ Competency ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่สามารถ  
มองเห็นได้ชัดเจนเช่น ความรู้ ทักษะการทำงาน และส่วนที่มองไม่เห็น เช่น ทศนคติ ค่านิยม  
อุปนิสัยและแรงผลักดันภายใน (Attitude, Value, Trait and Motive)
2. สมรรถนะ Competency แสดงออกเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ
3. สมรรถนะ Competency ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงานและผลงานนั้นต้อง  
สามารถวัดประเมินค่าได้ โดยมีตัวชี้วัดผลงานชัดเจน
4. สมรรถนะ Competency ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2548 : 131) กล่าวว่า สมรรถนะด้านระบบการทำงาน  
จะต้องมีเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความคาดหวัง จาก  
เป้าหมายมาเป็นการควบคุมหรือมาตรฐานคุณภาพ ก็คือที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน มี  
ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. มาตรฐานที่กำหนดควรใกล้เคียงกับความคิดความบกพร่องเป็นศูนย์ แม้ว่าคน  
จะทำงานผิดพลาดบ้างก็ตาม
2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานมีผลกระทบ ควรมีส่วนกำหนด วางแผน  
และทุกคนเห็นชอบด้วย

3. ควรทำงานตามระบบอย่างชัดเจน มีความสมบูรณ์และเป็นลายลักษณ์

อักษร

4. งานที่ทำนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ค้าได้
5. มาตรฐานของงานต้องเป็นที่เข้าใจและสามารถทำได้
6. งานที่ทำตามมาตรฐานนั้นไม่ทำให้ใครมาเปลี่ยนผันมาตรฐานไม่ว่าด้วย

เหตุผลใด

7. ฝ่ายบริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มตามศักยภาพ
8. ทำงานอย่างหวังผลสัมฤทธิ์ของงาน
9. กำหนดให้ทุกกลุ่มทำงานตามหน้าที่ให้สอดคล้องกัน
10. ให้มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็น

อิสระ

3.3 สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายไว้หลากหลายดังนี้

พิทยา บวรวัฒนา (2555 : 202) กล่าวว่า สมรรถนะด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ป้องกัน (Defenders) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ป้องกันจะแสวงหาเสถียรภาพด้วยการผลิตสินค้าเพียงไม่กี่ชนิด และมุ่งเจาะตลาดที่แคบเฉพาะเจาะจง อาณาเขตมีลักษณะที่แคบ และปกป้องเขตพื้นที่ของตนอย่างสุดชีวิต เขตพื้นที่ที่องค์กรจะเป็นเขตพื้นที่ศัตรูคู่แข่งจะเข้ามาแทรกแซงได้ยาก เพราะองค์กรได้พัฒนาความเข้มแข็งเฉพาะเจาะจง โครงสร้างองค์กรมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจและมีความเป็นทางการสูง มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและแตกต่างจากแนวนอนสูงด้วย

2. กลยุทธ์แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ (Prospectors) เป็นองค์กรที่คอยแสวงหาสินค้าตัวใหม่ ๆ และโอกาสทางการตลาดใหม่ตลอดเวลา เป็นองค์กรที่พัฒนาความสามารถในการสำรวจสถานการณ์และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการลงทุนจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น มีความเป็นทางการต่ำ และมีการกระจายอำนาจการควบคุมให้กับองค์กรเครือข่ายดูแลรับผิดชอบต่อไป

3. กลยุทธ์วิเคราะห์ (Strategy Analyzers) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์วิเคราะห์จะพยายามใช้ส่วนดีของกลยุทธ์ป้องกันและกลยุทธ์แสวงหาโอกาสใหม่ พยายามลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการหากำไร วิธีการคือ พยายามผลิตสินค้าตัวใหม่หรือแสวงหาตลาดใหม่ หลังจากที่ได้ใช้กลยุทธ์แสวงหาโอกาสใหม่ทดสอบยืนยันแล้วว่า สินค้าตัวใหม่หรือตลาดใหม่นั้นมีอนาคตที่ดี องค์กรที่ใช้กลยุทธ์วิเคราะห์จะใช้วิธีการเลียนแบบ (Copy) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพ โครงสร้างองค์กรที่ใช้จึงมีลักษณะเป็นสองแบบ คือ แบบที่เป็นทางการสูงและมีการรวมอำนาจสูง และแบบการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเองกับการผลิตสินค้าใหม่ ๆ

4. กลยุทธ์ตั้งรับ (Reactors) องค์กรที่นำกลยุทธ์ตั้งรับไปใช้จะประสบกับความล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ป้องกัน และกลยุทธ์แสวงหาโอกาสใหม่ และกลยุทธ์วิเคราะห์เป็นองค์กรที่มีความอ่อนแอ ไม่มีความเข้มแข็ง ไม่สามารถในการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ฝ่ายบริหารไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรไว้ได้อย่างชัดเจน

3.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพงานในด้านการเก็บข้อมูล การบันทึกข้อมูล และการบริการ การสื่อสารสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกเรียนรู้งานและได้ มีการพัฒนาบุคลากรทางด้านการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูง มีระบบการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาข้อมูลข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดเวลา และประหยัดงบประมาณ มีการบริการข้อมูลข่าวสารให้องค์กรเครือข่ายได้รวดเร็ว ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และมีการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2554 : 110) กล่าวสรุปไว้ว่า สมรรถนะด้านเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ซึ่งกระบวนการนี้สามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ความสามารถ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีตามแนวคิดของโจแอน วูดเวิร์ด (Joan Woodward , 1958) ได้พบหลักการที่ว่า “ One best way “ วิธีเดียวที่ดีที่สุด ตามแนวคิดของ เทเลอร์ แต่สภาพความเป็นจริงแล้วไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าวนี้ วูดเวิร์ด จึงพัฒนามาตรวัดกระบวนการทำงาน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือ มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เทคโนโลยีผลิตสินค้าจำนวนน้อยและผลิตเป็นหน่วย (Small Batch and Unit Production) หมายถึง เทคโนโลยีใช้ในการผลิตสินค้าหนึ่งชิ้น ณ เวลาหนึ่ง เพื่อ

ตอบสนองกับคำสั่งการผลิตสินค้าอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้แรงงานคน จะเกี่ยวข้องในการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ถือว่าเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนน้อยที่สุดเช่น การตัดเสื้อตัดกางเกงตามคำสั่ง และอื่น ๆ เป็นต้น

2. เทคโนโลยีผลิตสินค้าจำนวนมาก (Large Batch and Mass Production) หมายถึง เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกันเพื่อส่งไปยังตลาดต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งงานกันทำที่ค่อนข้างตายตัวเน้นสายการผลิต (Assembly line) สายการควบคุม สายการบังคับบัญชา และสายพนักงานบริการ

3. เทคโนโลยีที่มีกระบวนการผลิตต่อเนื่อง (Continuous Process Production) หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้วัตถุดิบในกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่สามารถแบ่งแยกเป็นขั้นตอนได้ มีการนำเครื่องจักรมาใช้ทั้งกระบวนการผลิต เช่น โรงงานผลิตรถยนต์ เป็นต้น เทคโนโลยีประเภทนี้มีความหลากหลายและมีความสลับซับซ้อนมาก

กล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กรตามแนวคิดของ แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ทักษะการคิด และบุคลิกลักษณะการสร้างแรงจูงใจ และสิ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้เป็นส่วนประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ส่วนแนวคิดของสเปเรเซอร์ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการดำเนินงานและเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยนำสู่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานในสิ่งที่ต้องการทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคลากรยังขาดสมรรถนะการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง ซึ่งจะช่วยเหลือแก้ไขและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

เสนห์ จูย์โต (2551 : 229) ได้กล่าวว่า สมรรถนะองค์กรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กร กล่าวคือ เป็นผู้บริหารมืออาชีพในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมีความเชี่ยวชาญในระเบียบกฎหมาย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพความเข้มแข็ง สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรที่ดี สมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher's Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนในองค์กรที่จำเป็นต้องมีและต้องทำ เพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องต้องเฝ้าพัฒนา

ตนเอง เพื่อทำให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญในระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีและต้องดำเนินการในแต่ละกลุ่ม หรือตำแหน่งงาน โดยบางกลุ่มแบ่งงานออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มของกลุ่มงานในแต่ละด้านตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน (อ้างอิงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2004)

2.1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง ความสามารถที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถทำตามได้ เช่น ความสามารถในการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรกับการทำงานในหน้าที่ซึ่งเป็นบทบาทเฉพาะตัว เช่น ความสามารถในการทำบัญชี การคิดคำนวณ และการเขียนโปรแกรมการทำบัญชีสำเร็จรูป ตลอดจนทั้งการนำเสนอรูปแบบการทำบัญชีทางอิเล็กทรอนิกส์ และการทำบัญชีรายรับ รายจ่ายงบประมาณของหน่วยงานและบัญชีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

2.3 สมรรถนะองค์กร (Competencies) หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เป็นสำคัญ

2.4 สมรรถนะในการทำงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถ ของบุคลากรแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในสังคม

2.5 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถในด้านบริการ การประสานงาน การสื่อสารทางเทคโนโลยี และการใช้คอมพิวเตอร์เป็น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารและการทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์ข้อมูล การมองโดยภาพรวม จะมีความเข้าใจข้อแตกต่างของระหว่างบุคคลและทางวัฒนธรรม ตลอดจนทั้งให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ. (2548 : 11) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานในองค์กร (Works Competency Model) ที่สำคัญมี 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency = CC) หมายถึง ทักษะประสบการณ์ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 ความร่วมแรงร่วมใจทำงาน
- 1.4 มีคุณธรรม จริยธรรม
- 1.5 เป็นการสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency = FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ และคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.2 การมองภาพปัญหาองค์กรรวม
- 2.3 การสืบเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.4 มีความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรแต่ละบุคคล
- 2.5 มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร
- 2.6 ดำเนินการพัฒนางานองค์กรในเชิงรุก
- 2.7 เน้นความถูกต้องของงานเป็นสำคัญ
- 2.8 มีความมั่นใจของตนเอง
- 2.9 มีความยืดหยุ่นผ่อนปรนเสมอ
  - 2.9.1 มีศิลปะในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ
  - 2.9.2 มีสุนทรียภาพทางศิลปะในการพูด
  - 2.9.3 มีศิลปะในการประสานงาน การประสานประโยชน์ต่อองค์กร
  - 2.9.4 มีการวางแผน และการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล
  - 2.9.5 มีการแก้ปัญหา การเจรจาต่อรอง และการให้คำปรึกษา
  - 2.9.6 การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ และการบริหารงบประมาณ
  - 2.9.7 มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ

2.9.8 มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT = Information Technology) และความสามารถในการจัดทำเอกสารทางคอมพิวเตอร์

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency = MC) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ อย่างดี และมีทักษะ ประสิทธิภาพ พร้อมมีคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายองค์กร สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย

- 3.1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน
- 3.2 มุ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 3.3 มีการกระจายอำนาจ และการให้อำนาจผู้อื่น
- 3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร
- 3.5 มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

4. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency = JC) หมายถึง ความสามารถเฉพาะสายงานที่จำเป็น เช่น ความรู้ทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร สมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.2 ความรู้ทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบต่าง ๆ ได้
- 4.3 ความรู้ทางด้านการบริหารการเงินและบัญชี
- 4.4 ความรู้ในด้านการบริหารงานคลังพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง
- 4.5 ความรู้ด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์

กล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะองค์กร หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะการคิดวิเคราะห์สภาพปัญหาของงานในองค์กร และวิเคราะห์งานในแต่ละกลุ่มงานว่า มีปัญหาอะไรบ้างเพื่อจะได้เตรียมความพร้อมรับมือและจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทันต่อเวลาที่ต้องการจำเป็นต้องมี เช่นทักษะ การคิด วิเคราะห์ การสืบหาข้อมูลข่าวสาร ความมั่นใจตนเองในการสื่อสารการประสานประโยชน์ขององค์กร มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ ICT. ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความเข้มแข็งขององค์กร.

5. รูปแบบของสมรรถนะ การบริหาร (Administration Competency Model) สมรรถนะในการบริหารจัดการองค์กร จำเป็นต้องสร้างรูปแบบสมรรถนะ เพื่อเป็น

กรอบในการพัฒนาองค์กร และให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้รูปแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์องค์กร ได้ดังนี้

5.1 เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนสมรรถนะหลัก หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์ และคุณลักษณะที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่องค์กรต้องการ

5.2 เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ทีมงาน (Team Work) สามารถพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ได้และให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักด้วย

5.3 ช่วยให้ทีมงานมีทางเลือกหลายทางเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ดีกว่าการใช้วิธีอบรมแบบเดิม ๆ ที่ยึดผู้บรรยายเป็นศูนย์กลาง และรูปแบบของสมรรถนะองค์กร มีดังนี้

5.3.1 รูปแบบสำเร็จรูปของสมรรถนะ (Generic Model) โดยทั่วไปการสร้างรูปแบบสมรรถนะจะเริ่มต้นด้วยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรมาใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมดรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.3.2 สมรรถนะหลัก เกี่ยวข้องกับผลงานของแต่ละบุคคลโดยตรง และผลงานโดยภาพรวมขององค์กร (C.K. Prahalad and Gray Hamel, 1990 : 79) ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือของเขา ชื่อ การแข่งขันในอนาคต (Competency for the Future) ว่า องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยการนำสมรรถนะมาใช้เพียงไม่กี่ตัว ที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดในองค์กร (C.K. Prahalad and Gray Hamel, 1990 : 91) กล่าวว่า สมรรถนะหลักหมายถึง ความรู้ ความสามารถทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะสมรรถนะหลักเป็นแนวคิดของผู้บริหารองค์กรจงใจสร้างขึ้นมา เพื่อป้องกันความเสียเปรียบขององค์กร

5.3.3 สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน (Function Competency) หมายถึง ความสามารถ ทักษะการคิดวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) มีความเข้าใจในสมรรถนะกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางการทำงานเป็นอย่างดี

2) มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎหมาย ระเบียบการต่าง ๆ ในการปฏิบัติเป็นอย่างดี



3) มีความสุขุมรอบคอบ ใจเย็น สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง  
ได้

4) มีความรู้ ความเข้าใจด้านการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้  
อินเทอร์เน็ตค้นหาข้อมูลข้อมูลข่าวสารได้ และสามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องต้นได้

5) รู้จักวิธีการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศได้ใน  
สภาพพร้อมใช้งาน

6. สมรรถนะเชิงบริหาร (Management Competency) หมายถึง ผู้บริหารมี  
ความรู้ ความสามารถ และทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากประสบการณ์การบริหารมือ  
อาชีพ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน การ  
ตรวจสอบและประเมินผล

7. สมรรถนะเชิงสังคม (Social Competency) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้  
ความสามารถ เข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยมุ่งให้เกิดความสามัคคีในองค์กร

8. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual personal Competency) หมายถึง  
ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถพิเศษที่จะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก ให้งานดำเนิน  
ไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

9. สมรรถนะพื้นฐาน (Basic Competency) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้  
ความสามารถของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ เป็นคุณสมบัติที่จะช่วย  
ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเข้มแข็ง ซึ่งแตกต่างจากสมรรถนะหลัก แต่เป็น  
สมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเหมือนกันในการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม

กล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และ  
คุณสมบัติของบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้าง  
ความสัมพันธ์สามัคคีในองค์กร โดยมุ่งให้งานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์กร

โกตส์ช และเดวิส (Goetsch and Davis, 1995) กล่าวว่า คุณภาพของ  
สมรรถนะเป็นแนวคิด concept เมื่อลูกค้าเห็นจุดสำคัญคือ คุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของผู้ดู  
คือ คุณภาพที่ลูกค้านิยมแสวงหา มีความสำคัญต่อการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ  
ครอสบี้ (Crossby, 1986) ได้กล่าวสรุปไว้ว่าคุณภาพเป็นลักษณะหรือคุณสมบัติโดยรวมของ  
สินค้าหรือบริการที่นำพาความสามารถในการทำให้เกิดความพึงพอใจตาม โดยนัยคุณภาพควร  
มุ่งไปที่ความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต คุณภาพการบริการ  
เพื่อตอบสนองความต้องการของของลูกค้า และความคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพและ

มีประสิทธิภาพ เนื่องจากคุณภาพเป็นเป็นกระบวนการและสภาพแวดล้อม คุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สิ่งที่คุณควรมีคุณภาพวันนี้ อาจไม่ดีพอที่จะเป็นคุณภาพสำหรับวันพรุ่งนี้ก็ได้

โอ๊คแลนด์ (Oakland, 2000 : 10) กล่าวว่า คุณภาพสมรรถนะของบุคคลจะต้องทำงานที่ถูกต้องด้วยวิธีที่ถูกต้องตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ซึ่งเรียกว่า กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการแปลงรูปของปัจจัยนำเข้ารวมทั้งการกระทำ วิธีการ การปฏิบัติการ ให้เป็นผลส่งออกไปสนองความต้องการของลูกค้าในด้านข่าวสารข้อมูลและการสื่อสารที่มีคุณภาพ และ การ์วิน (Garvin, 1991 : 107) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพของบุคคล หมายถึง คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นหน้าที่หลักของการผลิตสินค้า สามารถวัดได้ว่าทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เช่น เครื่องปรับอากาศให้ความเย็น มีความสบาย เป็นต้น คุณลักษณะที่สำคัญเป็นลักษณะเสริมของการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีความไว้วางใจได้ เป็นการระบุถึงคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ มีความสอดคล้องกับตัวแบบที่ได้มาตรฐานที่ลูกค้าต้องการซึ่งสินค้ามีความคงทนแข็งแรง ใช้งานได้นาน และสามารถให้บริการเกี่ยวกับการซ่อมแซมได้ง่าย และเกี่ยวข้องกับสุนทรียภาพของแต่ละบุคคล ความรู้สึกต่อลักษณะสินค้าที่มีคุณภาพทางสุนทรียภาพที่ให้โอกาสมุ่งเน้นความชอบแก่ลูกค้าเฉพาะราย และคุณภาพบุคคลในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและเป็นบุคคลที่มีความตื่นตัวต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพความเข้มแข็งสามารถแข่งขันได้

จากการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า คุณภาพบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานมีคุณภาพจะมีกระบวนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพเข้ามาตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเกิดขึ้นจากกระบวนการเพิ่มคุณค่าเข้าไปในผลงานจากบุคลากรภายในองค์กรที่ส่งทอดต่อกัน ผลงานมีคุณภาพขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนในองค์กรร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร โดยให้มีการศึกษาบริบท และวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บุคลากรเข้าใจ สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ และให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมี

ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริงมาวิเคราะห์ต่อไป

2. สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) หมายถึง องค์กรได้ดำเนินการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมทันสมัย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร การบริหารงบประมาณ และการเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ เช่น การเบิกจ่ายเงินเดือนแก่บุคลากรเป็นต้น และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการควบคุม การบำรุงรักษาให้คงอยู่ และเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และมีประโยชน์อย่างมากมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การค้นหาข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และนำมาใช้ประโยชน์ได้รวดเร็วทันเวลา ถูกต้องทันสมัย ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจหลักการสำคัญของกลยุทธ์และการนำไปใช้ในการปฏิบัติในองค์กร สำหรับหลักกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งใช้เป็นหลักการทำให้การบริหารภายในองค์กรเกิดความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลที่เกิดขึ้นทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความสุขและความสำเร็จในการทำงานภายในองค์กรของตน และเกิดความมั่นใจในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส

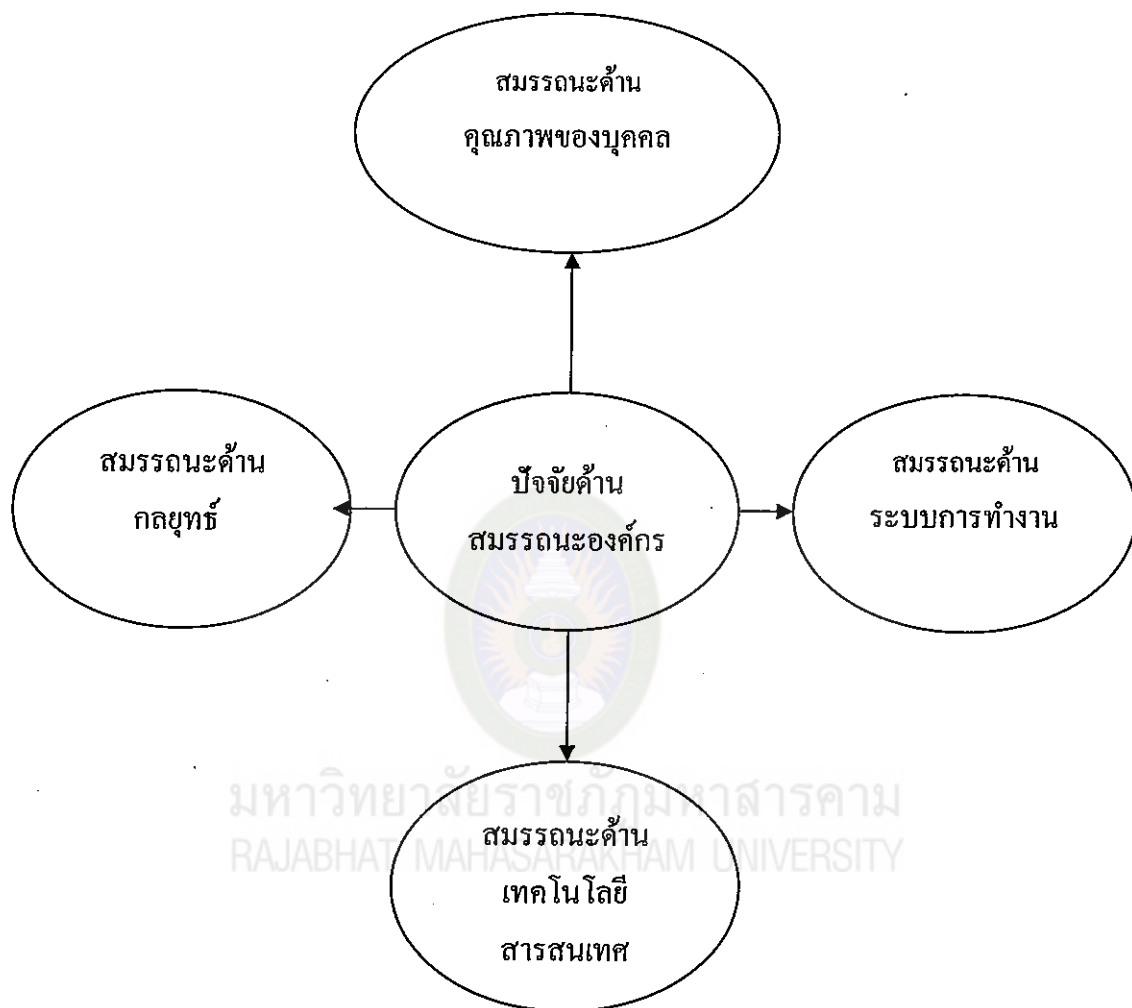
4. สมรรถนะด้านการนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงวิธีการที่ผู้บริหารชี้แนะและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวค่านิยม และความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยอาศัยการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศ ระบบการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสนับสนุนจากสังคมชุมชน อีกทั้งผู้บริหารจะได้ทราบถึงเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารและทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะบริบทของสังคมสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่าง

ต่อเนื่องและรวดเร็ว และเป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการปฏิรูปในทศวรรษที่ 21 ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมีเป้าหมายสามประการคือ การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และมาตรฐานขององค์กร การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการองค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น (แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง. 2553 : 4)

กล่าวสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพ โจแอน วู้ดเวิร์ด ได้จำแนกเทคโนโลยีหลักออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยีที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าจำนวนน้อยและผลิตเป็นหน่วย 2) เทคโนโลยีที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง และได้ข้อสรุปว่า การนำองค์กร และเทคโนโลยีมีการการบริหารจัดการองค์กรมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงวิธีการที่ผู้บริหารเสริมสร้างความสัมพันธ์โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร แต่เทคโนโลยีที่ผลิตสินค้าจำนวนน้อยมีกระบวนการผลิตต่อเนื่องมีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต ได้ประยุกต์ในหลักการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยได้นำองค์กรสู่กระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำการวิเคราะห์บริบท การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหาร การวางแผนกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจริง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบริบทสิ่งแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการองค์กร มีการควบคุมและการวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำหลักการทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้อย่างบูรณาการประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การนำองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ และเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบมีส่วนร่วมการดูแลควบคุม การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแนะนำวิธีการดึงแนวคิดของบุคลากรออกมาใช้ เพื่อให้

หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป (การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา : ผู้บริหารยุคเทคโนโลยี. 2553 : 4) ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร

ที่มา : นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549 : 71)

#### อธิบาย สมรรถนะด้านคุณภาพของบุคคลในองค์กร

1. คุณภาพของบุคคล หมายถึงคุณภาพการบริหารการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรเช่นคนทำงานด้วยกันต่างก็เป็นลูก้าซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะพนักงานพิมพ์คอมพิวเตอร์มีผู้บริหารซึ่งมาใช้ให้พิมพ์งาน ผู้บริหารเป็นลูก้าภายใน จึงต้องพิมพ์งานให้

ถูกต้องทั้งรูปแบบ ตัวสะกดการันต์ สำเร็จอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อเวลาที่ต้องการ และได้ส่งมอบตามเวลาที่กำหนด และผู้บริหารจะต้องลงลายมือชื่อในคำสั่งชัดเจน ดังนี้

1.1 การปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่หลักของบุคคล สามารถวัดได้ว่าทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ งานมีความเรียบร้อย มีความถูกต้องชัดเจน ทำงานรวดเร็ว ทันต่อเวลา และประหยัดคุ่มค่า ทำงานได้ผลมีประสิทธิภาพ

1.2 ลักษณะสำคัญ เป็นลักษณะที่เสริมของการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่สนับสนุนหน้าที่หลักเช่นบริการน้ำดื่มฟรี เป็นของเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้การทำงานได้รวดเร็ว

1.3 ความไว้วางใจได้ เป็นการทำหน้าที่ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ ทำงานให้หัวหน้าไว้วางใจได้มีความสำคัญต่อลูกค้า ทำงานไม่ผิดพลาด

1.4 ความสอดคล้อง เป็นลักษณะการออกแบบและการปฏิบัติงานมีมาตรฐานจะต้องออกแบบให้ได้ลักษณะที่กำหนดเพื่อจะได้เข้าใจตรงกัน

1.5 ความสามารถในการบริการ ใช้เวลาและมีมือทำงานอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องรับผิดชอบและทำให้ทันเวลาที่กำหนด

1.6 คุณภาพที่รับรู้ ผู้บริโภคมักไม่ค่อยได้รับสารสนเทศครบถ้วนเกี่ยวกับงานที่บริการและงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ประจำวันและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย จะต้องทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ การวิน (Garvin, 1986 : 102 -106)

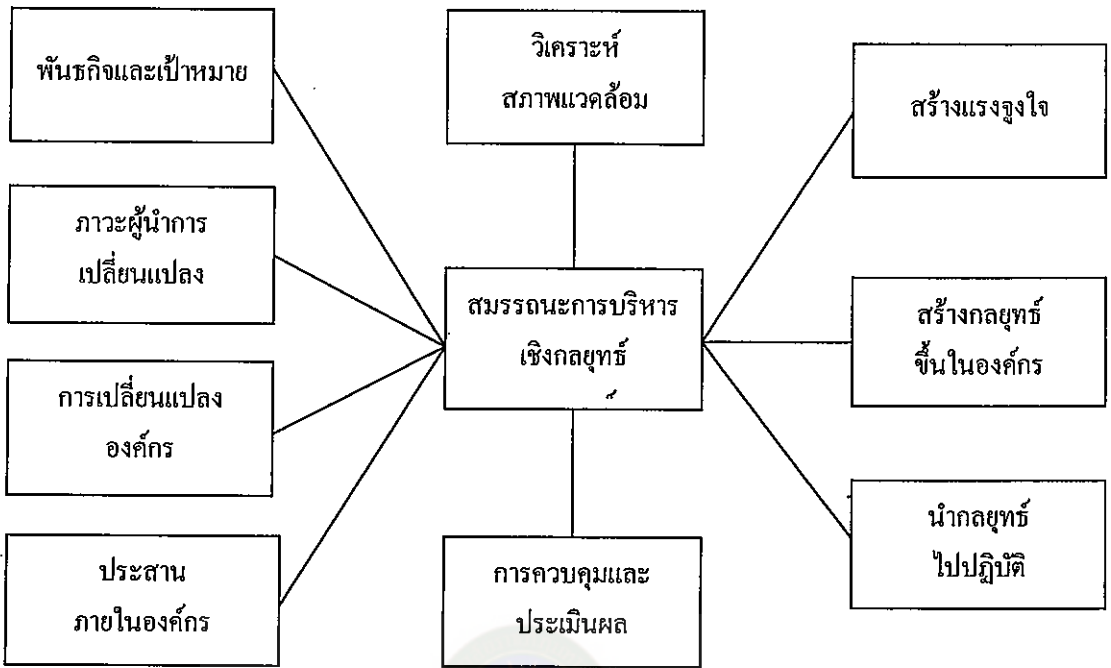
2. ด้านระบบการทำงาน หมายถึง องค์กรได้จัดตั้งระบบ ระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนจะต้องทำงานให้มีความเรียบร้อย ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นตามระบบมาตรฐาน

3. ด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึงบุคลากรจะต้องมีความรู้ ความสามารถเข้าใจกระบวนการขั้นพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสาร ติดต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดทั้งใช้บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานเมื่อมีความต้องการ

4. ด้านกลยุทธ์ หมายถึง องค์กรได้กำหนดทิศทางการทำงานและมีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน เพื่อจะได้ทำงานไปให้ถึงเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

#### 4. ปัจจัยด้านสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรพร้อมกับสามารถสร้างผลลัพธ์และผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม ผู้บริหารองค์กรไม่อาจจำกัดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและวิธีการคิดของตนอยู่เพียงในกรอบของกระบวนการตามหน้าที่ทางภารกิจ 5 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม การประเมินผลผู้บริหารที่มีประสพการณ์สูง จำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวไม่มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะที่เข้าแข่งขันในสภาพสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงตามกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรมีเทคนิควิธีการคิดที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาขั้นแรกตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การแสวงหาปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว แล้วกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามปัจจัยนั้น (สาคร สุขศรีวงศ์. 2550 : 234) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการคือ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นกรอบมีให้องค์กรเดินออกนอกทางตามวิถีที่จะเป็น ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นต้น ดังแผนภาพต่อไปนี้



### แผนภาพที่ 9 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Hugh J. Arnold and C. Feldman (1986 : 524)

4.1. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน 9 ประการ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 58) ได้กล่าวไว้ดังนี้

4.1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขั้นตามสถานการณ์ของการแข่งขัน คุณคามวิฤติเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสเพราะผู้บริหารสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้กำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร

4.1.2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mission and Strategic Goal Identification) เป็นการกำหนดกรอบแนวทางดำเนินงานและเป้าหมายที่องค์กรประสงค์จะไปถึง โดยกระทำบนพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร



4.1.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เจอช และกรูเอค (Jauch & Glueck, 1988) กล่าวไว้ว่า การสร้างกลยุทธ์เป็นวิธีที่จะนำพองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เลือกใช้ เนื่องจากเลือกใช้กลยุทธ์ผิดหรือไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาจนำมาซึ่งปัญหาและความล้มเหลวการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีหลายระดับที่องค์กรต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนกำหนดทิศทางขององค์กร ไม่ว่าจะระดับใดก็ตามจึงจำเป็นต้องเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้

4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ด้วยการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงาน องค์กรไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการ และไม่สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.1.5 การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบต่าง ๆ ขององค์กร การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร ระบบการทำงาน และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอันส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กร

4.1.6 การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวข้างต้นให้ เป็นไปตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์องค์กร ซึ่งปัจจัยบางประการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ขณะที่ปัจจัยบางอย่างเปลี่ยนแปลงได้ยาก และจำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงที่ยาวนาน ปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อนสูงจะเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีความชัดเจนสูงกลับเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและปฏิบัติตามได้ง่ายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

4.1.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงให้ปัจจัยทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้นมีการประสานสอดคล้องผู้นำจำเป็นต้องทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไร และควรใช้อำนาจด้านใดในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด ผู้นำต้องกำหนดบทบาท และการแสดงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพได้แก่

- 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ทำหน้าที่ชี้แนะ ชี้แนะทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
- 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
- 3) บทบาทเป็นนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความเข้าใจกระบวนการวางแผนบริหารสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นอย่างดี
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้รู้เทคนิคการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้จัดการองค์กร ออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรดี
- 5) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและสถาบัน และตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรควรเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใด เมื่อไร และเป็นผู้ประสานงาน มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจการสื่อสาร รู้เทคนิคการนิเทศ การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคลและเป็นผู้จัดระบบ ผู้นำสามารถจัดความขัดแย้งในองค์กร ต้องเข้าใจในถึงสาเหตุ สามารถไกล่เกลี่ย สามารถแก้ไขปัญหความขัดแย้งในองค์กรได้และบุคลากรได้ โดยสามารถนำทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีการบริหารมาปรับใช้เป็นระบบการบริหารสามารถดำเนินการได้ และมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ด้วย
- 7) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร มีความสามารถในการบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา และการแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก และมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการระบบการดำเนินงาน โดยวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
- 8) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร สื่อความหมายวิธีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีความเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง

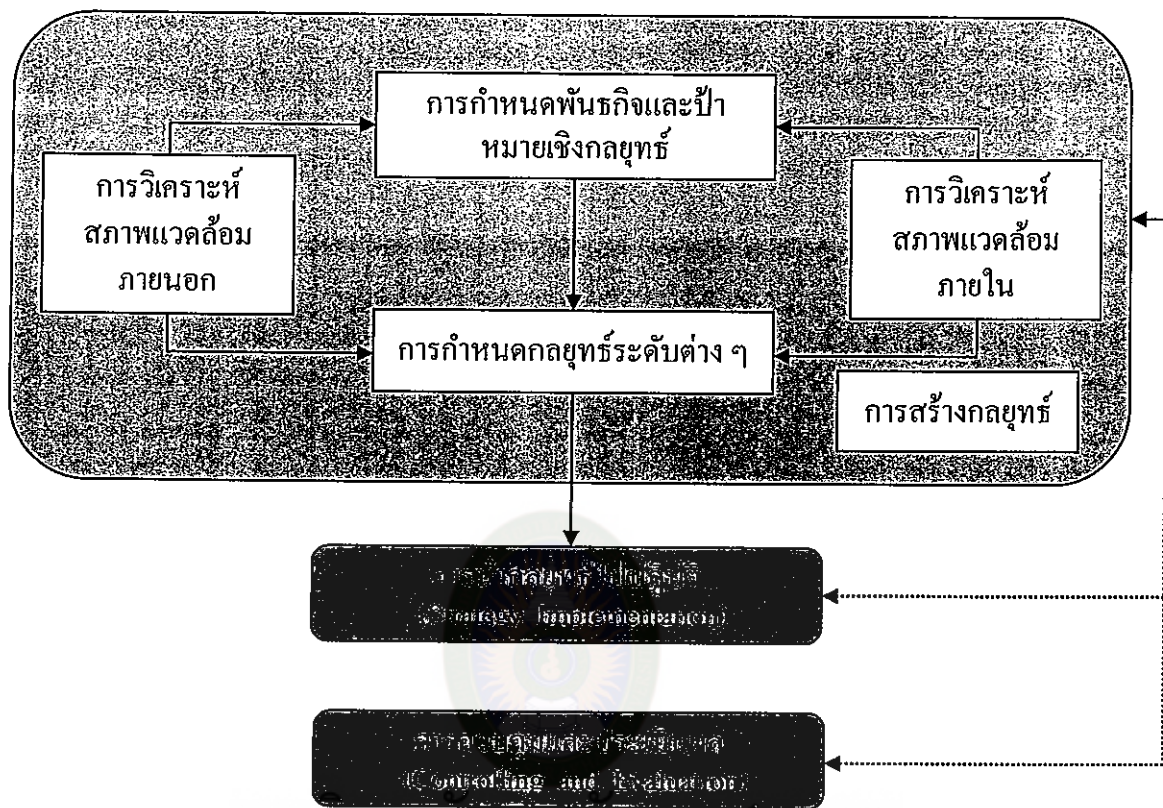
ๆ และเป็นตัวแทนองค์กรในการเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ มีความสามารถในการประกอบพิธีการต่าง ๆ ในองค์กรและสังคม ซึ่งเป็นการสร้างศรัทธาให้สังคมยอมรับ เชื่อมั่น ในความสามารถของผู้บริหารองค์กรเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

4.1.8 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงบางครั้งก็ทำให้บุคลากรบางกลุ่มมีความไม่พอใจในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ เพราะแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเข้าใจ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความตื่นตัว เกิดความคาดหวังในการทำงานอย่างมีทิศทางชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ.

4.1.9 การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation) เป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์ได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานว่า กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นบรรลุผลสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใดประสบปัญหาบ้างหรือไม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ และการวัดผลประเมินผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) จำเป็นต้องประเมินตามตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านผู้ใช้บริการ ด้านกระบวนการ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้กลยุทธ์ในแต่ละด้านต้องสอดคล้องกัน และกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนการประเมินในตัวชี้วัดชัดเจน

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสภาวะกดดันและสภาพการแข่งขัน แล้วกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ เพื่อสร้างกลยุทธ์และนำกล

ยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและประเมินผล โดยมีภาพแสดงกระบวนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ดังนี้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



แผนภาพที่ 10 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ที่มา : Batol and Martin (1998 : 220)

#### 4.2 การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (Human Strategy Management)

ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารบุคลากรครอบคลุมทั้งลูกจ้างชั่วคราว การสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การศึกษาดูงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารบุคลากรกับการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารบุคลากรจึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เพราะบุคลากรจัดอยู่ในกลุ่มทุนมนุษย์ขององค์กร ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในด้านการแข่งขัน บุคลากรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมตามแผน

กลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงตระหนักว่า การพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์องค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไว้มากมายที่แตกต่างกันดังนี้

เฮนดรี และเพตติกรู (Hendry and Pettigrew, 1986) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การใช้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ
2. การใช้วิธีการออกแบบและการบริหารระบบบุคลากรตามนโยบายการจ้างงานและกลยุทธ์แรงงานจะต้องมีปรัชญาเป็นแนวทาง
3. การทำให้กิจกรรมและนโยบายการบริหารบุคลากรสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์การศึกษาและกลยุทธ์องค์กร
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรว่าเป็น “ทรัพยากรแห่งกลยุทธ์” ที่ทำให้ได้เปรียบคู่ต่อสู้ในการแข่งขัน

มิลเลอร์ (Miller, 1996) (อ้างใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, 2551 : 32) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ว่า “ การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนในทุก ระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กร “ โดยระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ คือสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านั้นยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์กร ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในระดับสูงหรือผู้บริหารระดับสูงกำหนดเท่านั้น
2. กลยุทธ์อาจไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้ดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และกลยุทธ์เป็นสิ่งที่นำองค์กรสู่อนาคต (Future - Oriented) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
3. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำคัญและการยอมรับแนวทางการปฏิบัติการบริหารและการสื่อสารถึงบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร

#### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ไมเคิล อาร์มสตรอง (Micle Armstrong, 1991) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นครั้งแรก โดยฟอมบรัม (Fombrum) และคณะซึ่งได้กล่าวไว้ว่า องค์กรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบ 3 อย่างได้แก่ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการบริหารบุคลากร และฟอมบรัม ยังกล่าวอีกว่า กลยุทธ์

หมายถึง กระบวนการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ตามระบบการบริหารจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. ระดับกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมาย
2. ระดับกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารจัดการ โดย จะเน้นการจัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์

3. ระดับกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติการ เป็นระบบการบริหารจัดการรายวัน

สรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะการคิด และประสิทธิภาพในการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### 1. ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์

การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (Personnel Strategy Management) หมายถึง การบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้จำนวนมากดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 256) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ว่า คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร และการจัดและการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนดนโยบายด้านบุคลากร การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทักษะให้เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กร การบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮนดรีและเพตติกรู (Hendry and Pettigrew. 1986) ให้ความหมายว่าการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การใช้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ
2. การใช้วิธีการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามนโยบายการบริหารและกลยุทธ์แรงงานและมีปรัชญาเป็นแนวทาง

3. การทำให้กิจกรรมและนโยบายการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับการประสานงานกับกลยุทธ์องค์กรหรือกลยุทธ์ธุรกิจศึกษา

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรในการแข่งขัน มิลเลอร์ (Miller. 1996) (อ้างใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์. 2551 : 32) ได้ให้คำจำกัดความในการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ว่า “ การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการแข่งขันขององค์กร “โดยระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสิ่งนั้นอาจยังไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน

2. กลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับขององค์กร ไม่จำเป็นต้องเกิดในระดับผู้บริหารกำหนดเท่านั้น

3. กลยุทธ์ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้รับการดำเนินการจากผู้บริหาร

ทุกระดับในองค์กรเช่น ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

4. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่นำองค์กรสู่อนาคตซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม

5. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญและการยอมรับแนวปฏิบัติการบริหารและมีการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร

วิเชียร วิทขุคม (2548 : 125) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรได้รับรู้เรื่องกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งการบริหารบุคลากรมีองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร

2. แผนต่าง ๆ ในด้านการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จะต้องบูรณาการลงไปในกลุ่มบุคลากรทุกระดับขององค์กร

3. การบริหารบุคลากรในทุกขั้นตอนต้องสามารถปฏิบัติผ่านทางผู้อำนวยการกลุ่มหรือหัวหน้างานทุกระดับและยึดถือปฏิบัติในประจำวันทุกวันของวันทำงานราชการ

จากนิยามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารทุกระดับที่มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร การร่วมกันใช้ความรู้ ความสามารถทักษะประสบการณ์ในการทำงานและการจัดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็น ของทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนามนุษย์ในด้านความรู้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ตลอดทั้ง คุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การพัฒนาการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์

ในกระบวนการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องเน้นความสำคัญของ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ นักวิชาการหลายท่าน เห็นว่า กลยุทธ์การบริหารบุคลากรไม่จำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพอย่างเป็นทางการและเป็น ระบบ แต่กลยุทธ์เกิดขึ้นและปรากฏอยู่ในองค์กร (ไมเคิล อาร์มสตรอง. 2549 : 232)

วิลเลียม บี แคสเทเตอร์ (William B. Castetter. 1976 : 20) ได้เสนอ กระบวนการ บริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า แนวทางการจัดการองค์กร และการบริหาร บุคลากรเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดกระบวนการทำงานของกลุ่มงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากร ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านการบริหารบุคลากร และต้องจัดกระบวนการบริหารงาน บุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากร ดังนั้นการ บริหารบุคลากรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การใช้ศาสตร์และศิลป์ดังกล่าวต้องมีเครื่องมือ คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารบุคคลนั่นเอง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) หรือการวางแผน อัตรากำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหลักในด้านการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างองค์กร การเตรียมอัตรากำลังคนที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังคนใน ปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนอัตรากำลังคน และการควบคุมอัตรากำลังคน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ได้แก่ การแสวงหา แหล่งอัตรากำลังคน การวางแผน การกำหนดนโยบายการสรรหา และกระบวนการสรรหาตัว บุคคล

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวม เอกสารใบสมัคร การประเมินผลผู้สมัคร ถ้ามีผู้สมัครจำนวนมาก และจัดกระบวนการสอบ คัดเลือกตามความเหมาะสม การสอบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งประเมินเอกสารผลงาน ประสิทธิภาพ



4. การปฐมนิเทศบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรเช่น จัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานมอบหมาย เช่น การวัดประเมินผลด้านการประสานงาน การสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรและชุมชน และผลงานตามภาระหน้าที่ งานมอบหมาย ผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนด โดยคณะทำงานเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การสวัสดิการ การบริการ และผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับ ได้แก่ เงินเดือนค่าแรงที่มีโชเงินเดือน เงินโบนัส และการศึกษาเพิ่มเติม การได้รับความรู้ด้านความปลอดภัยการบริการด้านสุขภาพ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 85)

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การติดตามวัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กึ่งองค์กรอย่างยั่งยืน (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555 : 85)

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel ; 2001 ; อ้างถึงใน ภรณ์ มหามานนท์, 2549) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารและบุคลากรมีวิธีการ 2 แนวทาง ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพในด้านเป้าหมายขององค์กร (Goal Model of Organizing) โดยใช้เป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการประเมิน
2. ประเมินประสิทธิภาพขององค์กรในด้านของระบบการทำงานและทรัพยากรการบริหาร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการประสานงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยดำเนินเป็นกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญ

แคปโลว์ (Caplow. 1964 ; อ้างถึงใน ภรณี มหานนท์. 2550) โดย Caplow ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน ได้แก่ ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ความผสมผสานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจ หมายถึง ความพึงพอใจของสมาชิกองค์กรเกี่ยวกับงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

พาร์สัน (Parson (1964 ; cited in Hoy and Miskel. 2001) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Attainment) 3) การทำงานแบบบูรณาการ (Integration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

ยูลค์ (Yukl, 1998) กล่าวสรุปไว้ว่า แนวคิดกับประสิทธิภาพของผู้นำองค์กร ประเมินได้

1. ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้บริหาร และคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ
2. ความเป็นบุคคลที่มีบริบมี นายก้อยงนับถือของผู้นำ
3. ความพึงพอใจในความสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพของผู้บริหาร
4. ความผูกพันของผู้ร่วมทีมงานต่อเป้าหมายขององค์กร
5. พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรต่อผู้ร่วมทีมงานและหน่วยงาน
6. ความสำเร็จของงาน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

เซอร์กิวานี (Sergiovanni . 2001 : 1985) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร มีลักษณะดังนี้ 1) เน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก 4) มีบรรยากาศองค์กรเชิงบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบทีมงาน 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 7) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ ลุนเบอก และ อีสติน (Lunenburg and Ormstein , 1994) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงาน เฉพาะอย่างที่มีความถนัดหรือควรปฏิบัติ 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ และอำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) มีกฎระเบียบวินัยที่ใช้โดยชอบธรรมและถือปฏิบัติร่วมกัน 4) มีเอกภาพในการกำหนดทิศทางตามสายการบังคับบัญชา และ วัตถุประสงค์ที่สามารถตรวจสอบได้ 5) บุคลากรในองค์กรต้อง

ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีการประสานงานด้วยความเสมอภาพ และมีความคิดริเริ่มนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามา และวูส (Vause, 1997 : 139) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กรได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของผลผลิตหรือบริการกับปัจจัยนำเข้าของทรัพยากรอันจำเป็นในการผลิตนั้น ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายจัดการคือ การใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิ่งของทางกายภาพและทรัพยากรทางการเงินงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟอรร่าและเดบบี ฟอรร่า และ เดบบี (Flora & Debbie, 1996 : 131) ให้คำนิยามไว้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับอย่างดีคือ ผลผลิตสินค้าได้คุณภาพในเวลาอันสั้นที่สุด

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2549 : 109) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ คือ กระบวนการทำงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานได้คุณภาพเป็นที่ต้องการขององค์กร คุณภาพเป็นเป้าหมายที่วัดได้ เป็นพลังในการขับเคลื่อนนโยบายและงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง กระบวนการวัดประเมินผลของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมุ่งผลงาน ระยะเวลาในการทำงานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การใช้เครื่องมือแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างานและรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ตลอดจนทั้งผู้อำนวยการเขตเขตพื้นที่การศึกษาต่อไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบชัดเจน และมีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายทั้งรัฐและเอกชน โดยทั่วไป

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2549 : 120) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

1. เมื่อรังเกียจตนเอง จะมีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้นได้ ให้คิดเสมอว่า ทุกคนย่อมทำความผิดพลาดได้ มีความไม่สมบูรณ์แบบ เช่นเดียวกับเรานับถือบุคคลที่มีความผิด มีความบกพร่องต่อการกระทำของตนเอง ดังนั้นตนเองควรนับถือตนเองด้วยเหตุผลเดียวกับการนับถือเพื่อน คนเราทุกคนเชื่อมั่นในตนเอง มีศรัทธา เชื่อมั่นต่อตนเอง ส่วนบุคคลที่มีความถ่อมตัวเองในพลังอำนาจของตนก็ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นได้

2. ความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ใช่การหลอกตัวเอง ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองยังทำให้คุณรู้ว่าตนเองมีส่วนดี มีส่วนเสียอย่างไร ส่วนมากจะเป็นการยกย่องในส่วนดีมากกว่า ขณะเดียวกันก็ยังถ่อมตนเองได้ เนื่องจากมีความตระหนักรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคมส่วนรวมอยู่อีกมาก

3. การชอบตนเอง หมายความว่า ตนเองชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่ตนเองทำ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นความชื่นชมความสามารถที่ตนเองมี ให้คุณค่าความดีที่ตนเองมีอยู่ ความพยายามปรับปรุงด้านความดี ยคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

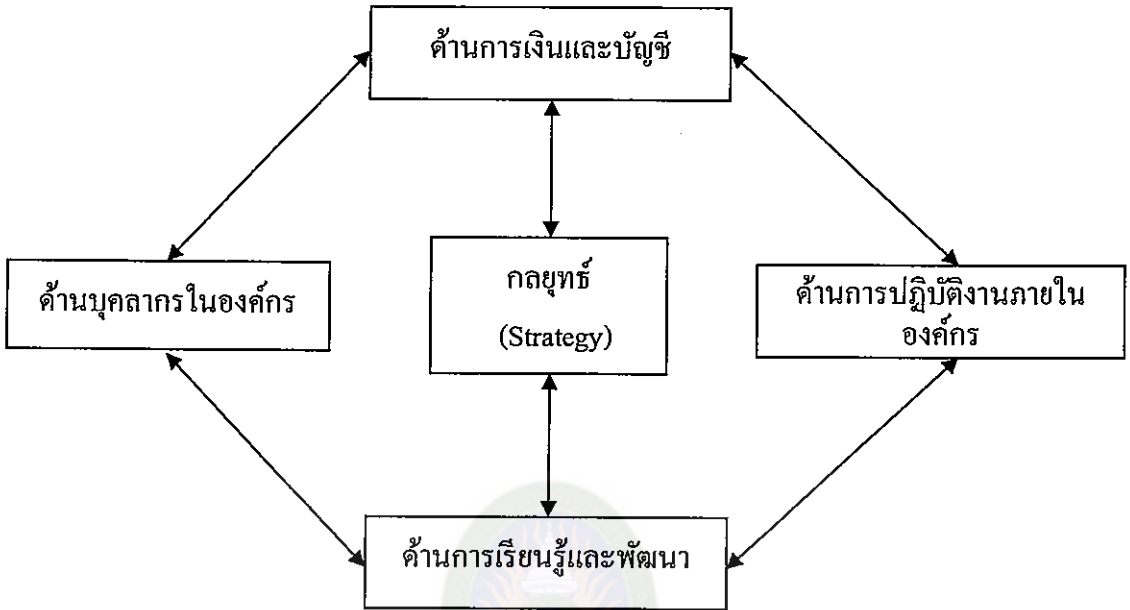
4. การรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง เป็นทางหนึ่งของการเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าตนเองทำอะไรลงไป แล้วแม้ว่าโทษคนอื่น โดยไม่มองตัวเอง ไม่ยอมรับผิดเมื่อตัวเองทำผิดบุคคลนั้นย่อมขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ยอมรับความจริงตามสภาพที่เป็นจริง หมายถึงสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น โดยรอบตัวเราเองไม่สามารถควบคุม รับผิดชอบต่อตนเองได้ ยอมรับว่านั่นเป็นประสบการณ์จริง เกิดขึ้นตามสถานการณ์ปัจจุบันและบอกตนเองว่า “ฉันยังมีคุณค่าต่อการใส่ใจในเรื่องนี้อยู่”

6. มีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัด ระหว่างคนดีมีความบกพร่องต่อหน้าที่การกระทำของตน ดังนั้นต้องรีบปรับปรุงตัวเองและชื่นชมสิ่งที่ดีในบุคลิกภาพของตน ถ้าคนไม่ดียอมหลงใหลในตัวเองว่าตนเองเป็นคนดี แต่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง คอยกล่าวโทษแต่คนอื่น ๆ เรื่อยไปโดยไม่มองดูตัวเองสิ่งนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า การยอมรับตนเองตามความเป็นจริง รู้ว่าตนเองเป็นคนดี มีส่วนดีมีค่าต่อส่วนรวมและสังคม มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ฝึกฝนตนเองให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการแสดงออกด้วยความเชื่อมั่นในตนเองสูงซึ่งสามารถทำงานแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป คนเรามีความแตกต่างกัน เนื่องจากจิตใต้สำนึกเก็บข้อมูลไว้ต่างกัน การทำงานก็ต่างกัน เปรียบเหมือนคนขี่ม้ากับม้าที่ถูกรัด คนขี่ม้าเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เป็นผู้กำหนดทิศทางของม้าที่จะวิ่งไปตามทิศทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนม้าที่ถูกรัดคนขี่จะไม่มีคำสั่งเท่าม้าที่มีหน้าที่เหมือนคนขี่ม้า คือสามารถรู้เป้าหมายแน่นอน รู้ความต้องการของตน โดยมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนม้าที่ถูกรัดจะวิ่งไปแบบไม่มีคำสั่งเนื่องจากพลังจิตสำนึกมีไม่เพียงพอที่จํานำสู่เป้าหมายได้ จึงต้องรู้จํานำหลังจาก

จิตใต้สำนึกมาใช้เพิ่มพลังซึ่งเปรียบเหมือนม้ามาช่วยทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 11 การวัดประเมินผลการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Kaplan R.S. and Norton D.P. 1996. Balanced Scorecard :  
Translating Strategy into Action (Kavard Business Review)

## 5. ปัจจัย ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

5.1 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกระบบอย่างมีแบบแผน เป็นกิจกรรมที่กว้างขวางและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้หลากหลายแนวคิด ดังนี้

วิเชียร วิทษอุดม (2550) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง วิธีการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกี่ยวข้องกับบุคลากร เทคโนโลยี การแข่งขัน และการเรียนรู้ของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เป็นทางการ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเกษียณอายุราชการ ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Burke. 1982) โดยมุ่งเน้นที่บุคลากร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร (French and Bell. 1995) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็น

กระบวนการของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์กรด้วยจุดประสงค์ 3 ประการคือ

1. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
  2. การพัฒนาสนใจเฉพาะด้านการปรับปรุงองค์กร ไม่รวมการเปลี่ยนแปลงที่นำตัวแบบมาจากองค์กรอื่น ๆ ที่ได้รับแรงกดดันจากภายนอกองค์กร
  3. การวางแผนปรับปรุงตัวเองต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และความสัมพันธ์กับสาขาการศึกษาอื่น ๆ
- เบียร์ (Beer, 1980 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไม่ได้เป็นเทคนิคเพียงอย่างเดียวแต่เป็นกลุ่มของการรวบรวมเทคนิคและปรัชญาความรู้หลักพื้นฐานเป็นตัวกำหนดถึงการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอยู่ 4 ประการดังนี้

1. การพัฒนาสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากตนเอง และปัญหาที่จะต้องแก้ไขมาจากผลการวิเคราะห์ที่ได้จากสมาชิกในองค์กร
2. การพัฒนาเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจองค์กรโดยรวมทั้งหมด
3. การพัฒนาระบุถึงความร่วมมือมากกว่าขั้นตอนอื่น ๆ ในการหาข้อมูลเพื่อทำ การวิเคราะห์และการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร
4. การพัฒนาเน้นเรื่องความมีคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรและการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ช่วงโชติ พันธุเวช (2547 : 1) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรมีลักษณะสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยลำดับขั้นตอนต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์คือ การวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของปัญหาในองค์กรที่ผ่านมา แนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาองค์กรช่วยแก้ไขปัญหามี 3 ประการ โดยเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. ประยุกต์ความรู้ทางเทคโนโลยี การพัฒนาองค์กรเป็นตัวแทนในการวางแผน เพื่อง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านทัศนคติ อารมณ์ การรับรู้ กระบวนการพัฒนาที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้มีความเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน ยอมรับถึงความเสี่ยงและเป็นผลไม่ได้ได้ภายหลัง การพัฒนาองค์กร หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงการกระทำของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง

2. การใช้ความรู้และทักษะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของการพัฒนาซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ (Beer, 1980) ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงอาจเป็นที่ปรึกษาอาชีพที่องค์กรจ้างมาเป็นพิเศษ เพื่อให้คำแนะนำ กำหนดทิศทางในกระบวนการพัฒนาองค์กร

3. การทำงานร่วมกันและมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการพัฒนาองค์กรด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

3.1 สมาชิกมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเกี่ยวกับองค์กรดี และสามารถแก้ปัญหาขององค์กรมากที่สุด

3.2 เป็นเรื่องปกติไม่มีปัญหาที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร ปัญหาที่แท้จริงเกิดขึ้นในขณะที่กำลังดำเนินการพัฒนา ถ้าปัญหาเกิดขึ้นจริงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก ดังนั้นสมาชิกในองค์กรควรร่วมมือกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ก็จะทำให้องค์กรผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

วอร์เรน เบริค และวอร์เรน สมิท (Warren Burke & Warren Schmidt. 1971 : 45) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการประสานความต้องการส่วนบุคคลในด้านของความก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์กรกระบวนการเช่นนี้เป็นความพยายามที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลาหนึ่งและความพยายามในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรที่มีการรับ จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง, เรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในระบบ และ มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาระบบโดยรวมที่มีการประยุกต์ใช้ และนำเอาความรู้ทางด้านพฤติกรรมมาใช้ในการวางแผนพัฒนา และเสริมสร้างด้วยกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

## 5.2 องค์ประกอบของการพัฒนาจัดการองค์กร

องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร มีลักษณะดังนี้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554 : 127) กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. นักปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร มีหน้าที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แท้จริงขององค์กร โดยตั้งสมมติฐานของปัญหาและเปิดโอกาสให้

เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

2. หัวหน้างาน หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่มงานมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานระดับสูงขึ้นไป โดยเฉพาะการศึกษาถึงสาเหตุและความเคลื่อนไหวของ โครงการพัฒนาองค์กรอย่างถูกต้องจะช่วยให้หัวหน้างานเข้าใจจุดมุ่งหมายและสามารถกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โครงการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ดำเนินการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับทุกส่วนในองค์กร จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ในฐานะที่เป็นส่วนประกอบและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตาม โครงการพัฒนาองค์กรด้วยกันทุกคน

4. โครงการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ ขั้นตอนกระบวนการ ขอบข่ายการดำเนินงานและมีกิจกรรมต่าง ๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน จึงควรทำโครงการพัฒนาองค์กรขึ้นไว้เป็นหลักฐานและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

5. ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรได้รับอิทธิพลและแนวคิดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร ทฤษฎีการพัฒนาองค์กรจะเป็นรากฐานในการปรับใช้กับโครงการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้เหมาะสมในแต่ละองค์กร

6. การประเมินผล การพัฒนาองค์กรจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงการพัฒนาองค์กรและมีการปรับปรุง พัฒนาองค์กรตามที่กำหนดขึ้น

7. ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การสำรวจสภาพปัญหา การคัดเลือกที่ปรึกษาองค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา การสะท้อนข้อมูลย้อนกลับสู่สมาชิกองค์กร ร่วมกันวางแผนและสอดแทรกทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ และมีการประเมินผล

8. การสอดแทรกการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) โครงสร้างการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่เข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและอยู่รอดในระบบได้นั้นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสอดแทรกในกระบวนการพัฒนาองค์กร เครื่องมือสอดแทรกเหล่านั้นประกอบด้วย



8.1 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team building) ขึ้นมาภายในองค์กร โดยสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในกลุ่มงาน เสริมสร้างให้ความสำคัญของกระบวนการทำงานกลุ่มการสร้างทีมงานมีเป้าหมาย ดังนี้

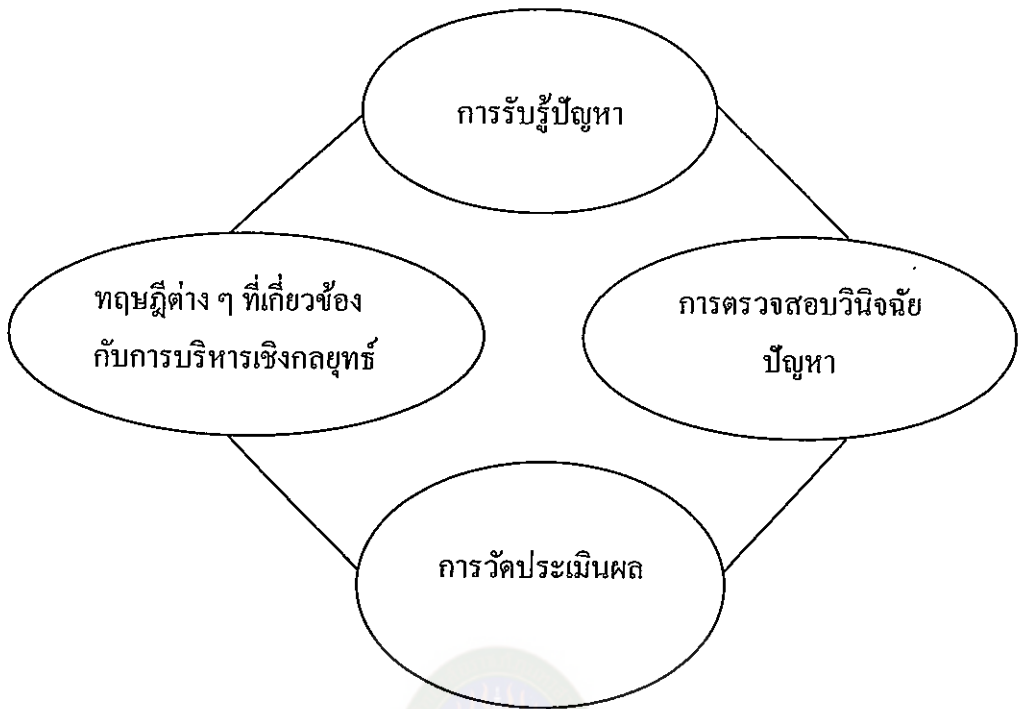
8.1.1 เพื่อจัดตั้งเป้าหมายของทีมและจัดลำดับความสำคัญ

8.1.2 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและเลือกแนวทางการทำงาน

8.1.3 เพื่อตรวจสอบว่ากลุ่มทำงานกันอย่างไร หมายถึงการตรวจสอบกระบวนการทำงานเช่น บรรทัดฐานการทำงาน การสื่อสาร และการตัดสินใจ

8.1.4 เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่กำลังทำงาน โดยเน้นการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management = TQM) ซึ่งเน้นที่ทีมงานและหลักของการสร้างทีมงาน (Team building) จะต้องประยุกต์ใช้ให้เกิดผลการมีส่วนร่วมของทีมงาน (Team Participation) อันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในด้านการรวบรวมข้อมูลและการประเมินผลการพัฒนา

8.1.5 การฝึกอบรมบุคลากร (Personnel Training) เป็นกระบวนการทางเทคนิคที่จะช่วยปรับปรุงพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 12 ขั้นตอนการพัฒนาองค์กร

ที่มา : Hugh J. Arnold and C. Feldman (1986 : 524)

อธิบายขั้นตอนการสำรวจปัญหา (Problem Recognition) เป็นกระบวนการสำรวจ ปัญหาอันดับแรกเราต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากร โดยเน้นความสำคัญของ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจศึกษาและการบริหารบุคลากร นักวิชาการหลายท่านเห็น สอดคล้องกันว่า การบริหารบุคลากรไม่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นทางการและเป็นระบบ แต่ มันเกิดขึ้นและปรากฏอยู่ในองค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 76) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคคลเชิงกล ยุทธ์ ของหน่วยงานหรือองค์กรคือ

1. กลยุทธ์องค์กรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารบุคลากรแต่มีปัจจัยอื่นเข้า มาเกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาได้แก่ การสอบแข่งขันในการรับบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร
2. ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์การบริหารบุคลากรจากเดิม ไป ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของบริษัทในองค์กร

3. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์มีความซับซ้อน ต้องอาศัยความมีเหตุผลที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจไม่ช่วยให้เกิดความสอดคล้องประสานสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

4. ด้านความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรการบริหารบุคลากรที่ต้องบูรณาการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรและการบริหารบุคลากร ทีมบริหารระดับสูงเข้าใจและดำเนินการโดยนำไปปฏิบัติการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจ สำหรับกระบวนการพัฒนาบุคลากรการบริหารบุคลากรต้องเริ่มจากการเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดคือ

4.1 เชื่อมโยง สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ แต่ต้องสนองความต้องการขององค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทิศทางขององค์กร โดยเน้นที่ความจำเป็นมาก ซึ่งช่วยให้องค์กรจัดการกับแรงกดดันจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สามารถตอบโจทย์คำถามพื้นฐานได้ว่า ข้อจำกัดของเรามีอะไรบ้าง อะไรที่หยุดยั้งเราไม่ให้บรรลุผลทางการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดเจาะลึก ไม่ใช่เพียงแต่คิดเท่านั้น จะต้องดำเนินการประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่มีทักษะประสบการณ์และมีการวินิจฉัยแยกเป็นกลุ่มเช่นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากร และกลุ่มผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์กร เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารโดยรวม

4.3 การคาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพราะความรุนแรงหรือการที่บุคลากรไม่เห็นด้วย โดยให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการแสวงหาและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบสอดคล้องประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันสามารถนำไปทำเป็นโปรแกรมที่สามารถปฏิบัติได้จริง

### ประสิทธิภาพขององค์กร

แนวคิดประสิทธิภาพขององค์กร เป็นกลุ่มงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารงานวิชาการ บริหารงานด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพ บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ มีความเข้าใจในหน้าที่ และมีหน้าที่ช่วยในการบริหารจัดการสำนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ การ

ประสานงานส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมีกระบวนการตรวจติดตาม และประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมุ่งเน้นศึกษาวิเคราะห์ วิจัย แสวงหาความรู้ใหม่ๆ และจัดหานวัตกรรมรูปแบบมาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

นฤมล สุนทวัสดี กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเป็นกระบวนการ เนื่องจากองค์กรเกิดจากการที่มนุษย์รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่ง เพราะในปัจจุบันนี้องค์กรมีการขยายตัวมากขึ้น เนื่องมาจากสาเหตุ 4 ประการคือ

1. เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเดิมเป็นสังคมชนบท แต่ปัจจุบันนี้กลายเป็นสังคมเมืองมีประสิทธิภาพมากกว่าสังคมชนบท ดังนั้น คนในชนบทจึงหลั่งไหลเข้าเมือง
2. เนื่องจากมนุษย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างบุคคลในกลุ่มอย่างหลากหลายวิธีการซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและในกลุ่มองค์กร
3. เมื่อเมืององค์กรเกิดขึ้น ก็จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ความเจริญทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้าน การสื่อสาร การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ความเร็วสูง และการเพิ่มจำนวนบุคลากร ขยายตัวและระดับความต้องการขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น และ ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องรับรู้เป้าหมายขององค์กรว่า ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเพื่ออะไร มีความโปร่งใสหรือไม่ สามารถตรวจสอบได้

4.2 การประสานกับสายงานการบังคับบัญชา มีความหลากหลาย และสายงานการบังคับบัญชาสั้นลงและมีความสะดวกมากขึ้น

4.3 มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน (data base) องค์กรต้องมีฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร และมีประวัติการทำงานพร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัยใช้งานได้

4.4 ระบบการจัดการประกอบด้วยบุคลากรไม่มาก โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยโดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้ปฏิบัติงานกรอกข้อมูล จัดเก็บฐานข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการดำเนินการ และไม่ได้ใช้กรรมการตัดสินใจ เนื่องจากถ้ามีกรรมการหลายชุดจะทำให้งานล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพพอในการติดตามควบคุมงานในด้านต่าง ๆ

4.5 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานจริงด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจ สร้างความเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายปฏิบัติ สามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ง่าย เมื่อพูดแล้วต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ

4.6 ต้องการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีการแข่งขันตลอดเวลา องค์กรต้องมีการปรับเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร

4.7 เน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง และดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างชัดเจน ก็จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับคือความมีประสิทธิภาพ

4.7.1 ผลประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีการจัดองค์กรที่เหมาะสม งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อลดต้นทุนและองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว

4.7.2 ผลประโยชน์สำหรับผู้บริหาร หมายถึง การบริหารจัดการงานง่าย สะดวกมีความรับผิดชอบ มีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสม และบุคลากรมีความเข้าใจงานดี

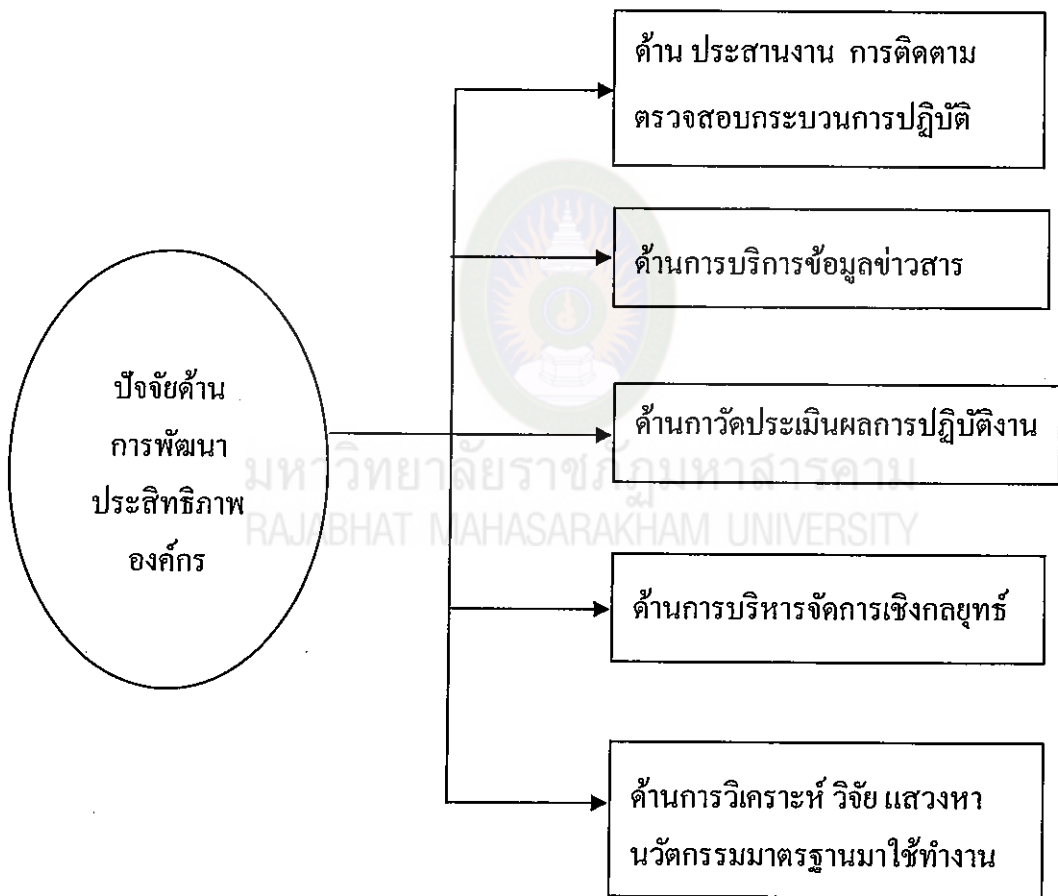
4.7.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เก่ง มีความสามารถ และมีทักษะการบริหารให้คนเก่งเหล่านั้นสามารถอยู่ในองค์กรนาน ๆ บุคลากรสร้างบรรยากาศขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยมีปัจจัยสนับสนุน เพิ่มขวัญกำลังใจด้วยวิธีการให้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรของผู้บริหารองค์กร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและเปิดโอกาสให้บุคลากรรวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษาเครือข่ายได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย เป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน และผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นนักพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเป็น

นักวางแผนกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่จะทำโปรแกรมพัฒนาสู่เป้าหมาย ดังนี้ การพัฒนา  
ด้านความรู้ ทักษะการคิด และพัฒนาด้านขวัญกำลังใจ และพัฒนาทางกายภาพ

2. ผู้บริหารต้องกำหนดมาตรฐานการทำงานและมีการติดตามตรวจสอบ  
ประเมินผลและจัดกิจกรรมฝึกอบรมพัฒนา มีการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
โดยแบ่งงานและมอบหมายงาน มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา และควบคุมทรัพยากร  
ทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ตามความจำเป็น และรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากรตลอดทั้ง  
ผู้มาใช้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสถานศึกษาและชุมชน และผู้บริหาร  
ต้องทันเหตุการณ์ ทันเวลา ทันสมัยดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 13 ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

ที่มา : นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549)

สถาบันวิจัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น (2540 : 57) กล่าวไว้ว่า  
ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นตัวแปรที่ใช้การประเมินที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ในด้าน

การพึ่งตนเอง และด้านการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ความเข้มแข็งของสถานศึกษาเครือข่าย พิจารณาในเชิงปริมาณ คือการมีจำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเชิง ปริมาณ ได้แก่ การมีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นสมาชิก ส่วนในด้านคุณภาพพิจารณา จากความหลากหลายของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดไม่เท่ากัน รวมทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ เพราะประชากรวัยเรียนมีจำนวนน้อย และบุคลากรของสมาชิกที่ระดับกลางนิยมส่ง เข้าเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดหมด ส่วนโรงเรียนมัธยมระดับอำเภอ ตำบล จำต้องคืนรน ต่อผู้พัฒนาประสิทธิภาพของตนและมีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยพิจารณา ความสามารถในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เป็นสำคัญ

ช่วงโชติ พันธุเวช (2547 : 46) ได้กล่าวสรุปความหมายของประสิทธิภาพของ องค์กร ไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวของคนและองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ที่มีประชากรและ ชุมชนเป็นแกนนำ โดยไม่คำนึงถึงการจัดตั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนก็ตามเพื่อร่วมกัน ดำเนินการจัดกิจกรรมอันก่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาขององค์กร เช่น ด้านสังคม และวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ อาจเป็นกิจกรรมที่ผลิตใหม่หรือผลิตซ้ำ ๆ หากเป็นกิจกรรม ต่อเนื่องหรือจัดเป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2542 : 62) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร ไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นกระบวนการของ ความสามารถขององค์กร และกลุ่มองค์กรเครือข่ายในเขตพื้นที่ และชุมชนท้องถิ่นร่วมคิดร่วม ทำและร่วมตัดสินใจ และร่วมแก้ปัญหาขององค์กรได้มากที่สุด และการพัฒนาองค์กรให้มี ประสิทธิภาพตามค่านิยม วิธีการเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน โดยใช้ทักษะการคิดประสบการณ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับเขตพื้นที่ ทั้งนี้โดยมีการร่วมมือกันและได้รับการ สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกกมล อ่อนศรี (2544 : 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ที่จะเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร มีความคล่องตัว เป็นไปอย่างมีระบบ ขั้นตอนและกระบวนการนั้น ๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ

นภาพรณี หะวานนท์และคณะ (2550 : 35) ได้นำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิภาพจาก ทฤษฎีฐานราก เรื่องประสิทธิภาพขององค์กรชุมชนว่า องค์กรมีประสิทธิภาพคือ องค์กรแบบ เปิดมีระบบการมีส่วนร่วม องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมศักดิ์ศรี โดยไม่รอคอยความ

ช่วยเหลือจากสังคมภายนอก บุคคลในองค์กรมีความปลอดภัยในการดำรงชีวิต มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์และความสามารถคาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ รวมทั้งมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ซึ่งทฤษฎีฐานรากได้จัดแบ่งดัชนีมี ประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็นมิต้อย่อยที่ได้แก่ สามารถในการพึ่งตนเองได้ ความปลอดภัย ในชีวิตของคนในองค์กรอย่างมีความสุข

โอภาส กลั่นบุศย์ (หนังสือพิมพ์บ้านเมือง สุราษฎร์ 8 กรกฎาคม 2557) รอง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่า สำนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องผ่านมาตรฐาน การประเมินตนเองของสำนักงานเขตพื้นที่ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพให้สำนักงานเขตพื้นที่ โดยมีแผนขับเคลื่อนพัฒนา สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะมีการพัฒนา บุคลากรตามรูปแบบเดียวกัน โดยมุ่งให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยยึดมาตรฐานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา และประเมิน ศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงาน ในภาพรวมเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และบุคลากรสามารถ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ผ่านมาตรฐานในแต่ละระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพึ่งตนเองได้ โดยไม่คิดพึ่งพิงผู้อื่น แต่ถ้าพึ่งพิงผู้อื่นอยู่ เรื่อยไปก็必将พบกับความอ่อนแอขององค์กรคือ การไม่มีภูมิคุ้มกันจุดบัพพร้อม ดังนั้นจึงสร้าง ประสิทธิภาพและสร้างภูมิคุ้มกันด้วยตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 115) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความหมายและความสำคัญ กระบวนการ รูปแบบการพัฒนา ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง การ ดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญของบุคลากรใน หน่วยงานให้มีสมรรถนะในการทำงานให้ดีขึ้น บุคลากรในหน่วยงานโดยเฉพาะอย่าง นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ และศึกษานิเทศก์ ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานเป็นเวลานาน ๆ ควรจะได้รับการพัฒนาความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ตามความสามารถ ตลอดทั้งเทคนิคด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้นอันเป็นผลดีต่อการทำงานของบุคลากร



2. มีแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถพึ่งตนเองและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกสำนักงานทุก ๆ คน และมุ่งหวังพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของรัฐ และเอกชนแต่ก็เป็นเพียงระยะสั้นเท่านั้น เพื่อให้สำนักงานสามารถพึ่งตนเองได้ ไม่ใช่พึ่งตลอดไป และการมีเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาสร้างสรรค์และมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน เนื่องจากประสิทธิภาพเป็นตัวแปรที่เป็นนามธรรม ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือการวัดโดย ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และคำจำกัดความของนักวิชาการมาสรุปเป็นความมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ยังไม่มีงานวิจัยใดที่น่าเสนออย่างเป็นทางการ งานวิจัยในครั้งนี้จึงอาศัยการวิเคราะห์ห้วงองค์ความรู้ การนิยามศัพท์เพื่อให้ความหมายของประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

2.1 สามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานภายใน มีอำนาจในการจัดการการคัดเลือก การสรรหา การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

2.2 การพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้สร้างภูมิปัญญาของตนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลทำให้สามารถที่จะพัฒนาตนเองและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเสมอ

2.3 การมีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุคลากรทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและระดมทรัพยากร เพื่อการสร้างสรรค์พัฒนาประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นการทำงานแบบร่วมมือ

2.4 การมีมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสำนักงานได้ผ่านการประเมินมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วมีคุณภาพอยู่ในมาตรฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการตามระเบียบกำหนด ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557 : 1)

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549 : 135) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพ หมายถึง การประหยัดทรัพยากรหรือค่าใช้จ่าย โดยวิธีการ ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ด้วยแนวคิด ต้นทุนคุณภาพ ลดความสูญเปล่าดังนี้

1. การลดต้นทุนคุณภาพ หมายถึง การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด เลี่ยงการสูญเสียค่าเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือ ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality)

1.1 ต้นทุนคุณภาพ เป็นเงินต้นทุนที่ทำให้มั่นใจว่า ลูกค้าจะได้รับบริการดี มีคุณภาพ ในองค์กรมีต้นทุนสำหรับดำเนินการจำนวนมาก สำหรับใช้ในการซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการทำงาน เพื่อการประหยัดค่าประกันความเสียหาย โดยไม่คุ้มค่าเป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ จะช่วยให้มองเห็นว่ามีต้นทุนสำคัญ มากมายซ่อนอยู่ต้นทุนที่มองเห็นมีอยู่เช่น ความบกพร่อง การทำงานซ้ำ การตรวจสอบ ส่วน ต้นทุนที่มองไม่เห็นเช่น ต้นทุนส่งมอบอย่างเร่งรีบ เสียเวลาเกิดอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานจาก ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ต้นทุนการสืบสวนข้อร้องเรียน การเขียนคำสั่งงานซ้ำ การฝึกอบรมซ้ำ

การดี อนันต์นาวิ (2551 : 67) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาประสิทธิภาพ หมายถึง กลุ่มที่มีการจัดระบบงาน เพื่อให้บริการได้รวดเร็ว ถูกต้องสมบูรณ์ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยวิธีการช่วยเหลือตนเอง ด้วยความร่วมมือทำงานเป็นทีมใน สถานการณ์เดียวกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมา สังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ องค์กรเชิงสมมติฐาน การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ประกอบด้วย 2 ตัวแปรได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จำแนกได้ดังนี้

1. ตัวตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านสมรรถนะผู้บริหาร และด้าน ประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหารองค์กร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงจูงใจ การคำนึงความเป็นเอกบุคคล การให้รางวัลเป็น ค่าตอบแทน

1.2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นตัวแปร ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/ โครงการการกำหนดภารกิจ การวิเคราะห์ ภาพแวดล้อม การติดตามวัดประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็ง และ การควบคุมตามการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

1.3. ด้านสมรรถนะขององค์กร เป็นตัวแปร วัดได้จากตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวคือ รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา การบริหารจัดการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างองค์กร

1.4. ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เป็นตัวแปรวัดได้จากตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัว คือ บรรยากาศขององค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรด้วยความเป็นธรรมชาติ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549 : 77) กล่าวว่า สายโซ่ประสิทธิภาพ คือ ความต่อเนื่องของการส่งมอบประสิทธิภาพจากผู้ส่งมอบไปให้ลูกค้าต่อเนื่องกันไป โดยแบ่งลูกค้าเป็น 2 ประเภท คือ

1. ลูกค้าภายในองค์กร หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง จึงก่อให้เกิดสายโซ่ของลูกค้าที่มาใช้บริการจากองค์กร

2. ลูกค้าภายนอก คือ คนภายนอกองค์กรที่มาขอใช้บริการจากองค์กร โดยภายในองค์กรซึ่งมีลูกค้าภายในกับผู้ส่งมอบนั้น จะส่งมอบประสิทธิภาพจากผู้ส่งมอบต่อให้ลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรถัดจากผู้ผลิตรายต้น ซึ่งจะส่งงานมอบงานของตนให้ลูกค้าของตน ลูกค้าจะส่งให้ลูกค้าคนถัดไปในกระบวนการลูกค้าที่อยู่ถัดไปในกระบวนการ ลูกค้าคนที่ส่งให้ลูกค้าคนถัดไปเรียกอีกอย่างได้ว่า ผู้ส่งมอบ เพราะส่งสินค้าแก่ลูกค้าที่อยู่ถัดไปในกระบวนการ ต่อเนื่องกันเป็นสายโซ่ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพอันเป็นความต้องการของลูกค้าภายนอก แต่ละคนในสายโซ่ประสิทธิภาพอันเป็นลูกค้าภายในจะมีการเชื่อมต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

โอคแลนด์ (Oakland, 2000 : 10) กล่าวว่า การทำงานด้วยวิธีการที่เป็นระบบตามขั้นตอนในกระบวนการทำงานคือ การแปลงรูปของปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งรวมถึงการกระทำตามวิธีการ การปฏิบัติการ ให้เป็นผลส่งออกไปสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าในรูปของสินค้า ข่าวสารข้อมูล การบริการ สมาชิกในองค์กรทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องตั้งแต่แรก และคิดเสมอว่าทุกอย่างมีทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ตลอดเวลา การทำงานร่วมมือกันเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุประสิทธิภาพคือลูกค้าผู้ใช้บริการตามที่ต้องการ ประสิทธิภาพการบริการที่สำคัญมีดังนี้คือ สถานที่ให้บริการ สะอาด สวยงาม รมรื่น พนักงานพูดดีและแต่งตัวเรียบร้อย

1. มีมาตรฐานการให้บริการ และความน่าเชื่อถือ
2. มีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันต่อเวลาที่ต้องการ
3. พนักงานมีความสามารถให้บริการอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ถูกต้อง
4. มีความสุภาพ อ่อนน้อม น่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ
5. มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินขณะใช้บริการ
6. การทำตนให้เป็นที่ชอบพอในหมู่เพื่อนฝูง โดยคิดก่อนพูด คิดก่อนทำ
7. การสร้างอารมณ์ขัน โดยมองทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องสนุกขบขัน
8. การสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง จงคิดเสมอว่า จะขอร้องให้คนอื่นช่วยเหลือ เราต้องช่วยตัวเองก่อน และทำงานทุกอย่างด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง
9. จงใช้ศิลปะในการสนทนา โดยพยายามอย่าอวดฉลาดคนเดียว และพยายามใช้เทคนิคในการครองใจคนอื่น ๆ เช่น กระตุ้นให้เพื่อนเกิดความต้องการ ให้เพื่อนพูดคุย แสดงออกและสนับสนุนในสิ่งที่ดีงามแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร

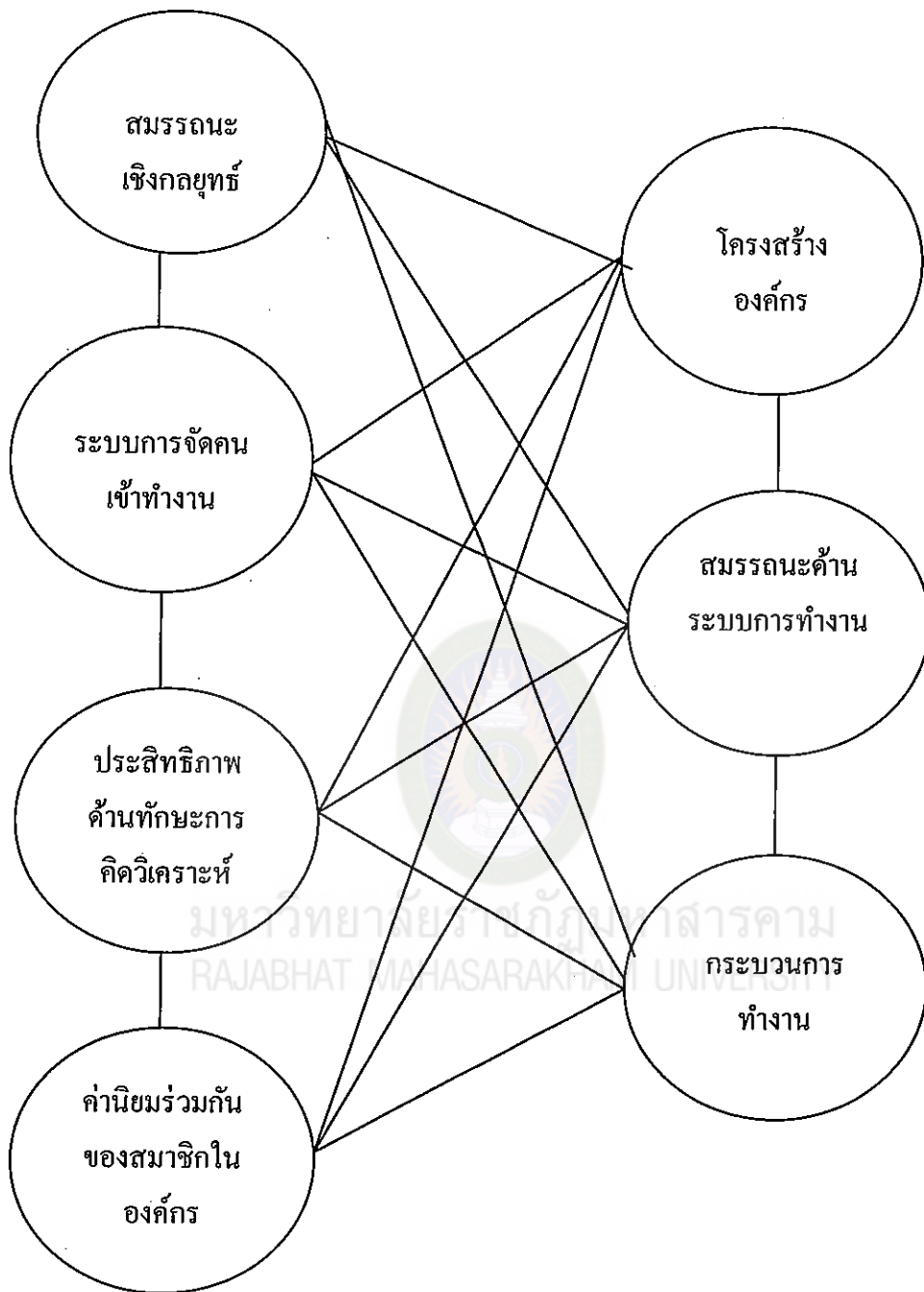
วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 213) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรกำลังได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมากเช่นบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานอยู่ที่ไหนก็ได้ เทคโนโลยีเช่นอี-เมลล์ (E-Mail) ช่วยในการติดต่อสื่อสารไปมาระหว่างกันได้สะดวก รวดเร็ว และยังมีการใช้เว็บและวิดีโอสำหรับการประชุมผู้บริหารและบุคลากร ตลอดทั้งการประชุมทางไกลผ่านทางคอนเฟอร์เรนซ์ และการประชุมทางโทรศัพท์ การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นพูดคุยกันได้ ตลอดทั้งเทคโนโลยีจะช่วยให้เตรียมข้อมูลด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้กระดาษหรือใช้กระดานโน้ต และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังสามารถกระตุ้นให้กระบวนการ ขั้นตอนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่นการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรจะต้องมีการสอบถาม สัมภาษณ์และการสำรวจบุคลากร แต่ก่อนต้องใช้เวลาจนถึง 3-6 เดือน ในปัจจุบันการสำรวจ สอบถามข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร ได้อย่างรวดเร็วโดยใช้เวลาเพียง 1-2 ชั่วโมงเท่านั้นก็สำเร็จเรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 119) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร มีหลากหลายวิธี ดังนี้

1. กิจกรรมที่บุคลากรสามารถทำได้เองตามลำดับได้แก่ การแสวงหาความรู้ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การทดลอง การวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงวิชาการ การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การประเมินตนเอง

2. กิจกรรมที่จัดเป็นหมู่คณะได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามโครงการ การจัดทำข่าวสารเผยแพร่ การจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และการจัดนิทรรศการแสดงผลงานตามแผนและโครงการ อย่างเป็นระบบ

ทบวงมหาวิทยาลัย (2532 : 5) ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของ บุคลากรหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ที่สำคัญ มี 6 วิธีได้แก่ 1) การฝึกอบรมตามแผนพัฒนา 2) การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 3) การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ 4) การจัดการประชุมทางวิชาการ 5) การจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 6) การจัดพิมพ์เผยแพร่เอกสารทางวิชาการหรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ กิติมา ปรีดีติติก (2540) ทฤษฎีการบริหารองค์การ ดังภาพต่อไปนี้



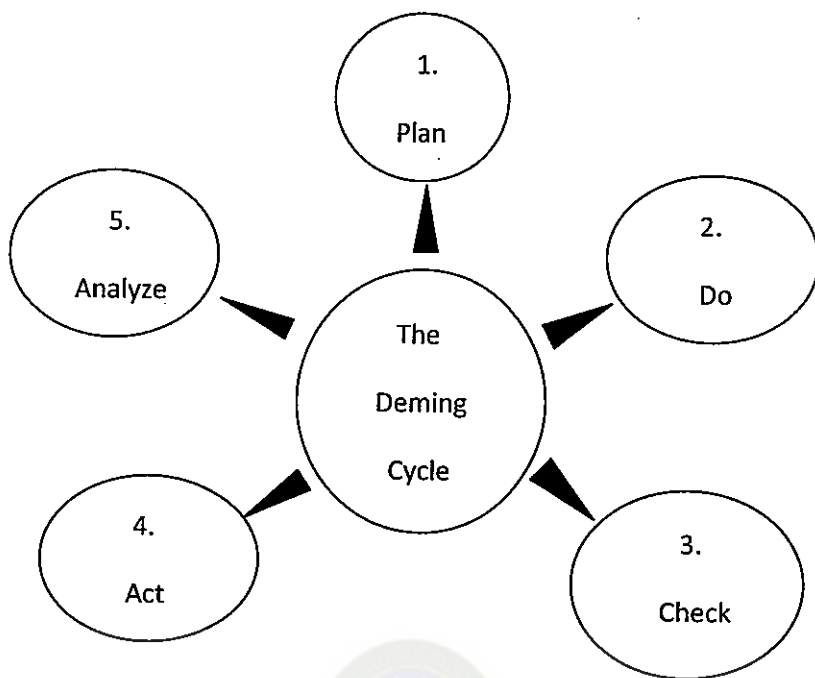
แผนภาพที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร  
 ที่มา : โอ๊คแลนด์ (Oakland, 2000)

### 5. การบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพโดยรวม

เป็นการบริหารที่มีแนวคิดที่ว่า คนต้องทำในสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือ ทำให้บุคลากรทำได้ตามความต้องการ โดยพัฒนาระบบงานที่พวกเขาทำอยู่ (TQM) จึงไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นการพัฒนามาจากแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (ทฤษฎี Y) และวิลเลียม โออูชิ สิ่งใหม่คือการนำทฤษฎี Y และทฤษฎี Z มาผนวกเข้าด้วย TQM มีการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นให้กับบุคลากรฝ่ายปฏิบัติด้วย TQM จึงไม่ใช่การมอบหมายงานตามทฤษฎี Y, และ Z เท่านั้นแต่ยังต้องมีการเสริมสร้างทีมงานด้วยการฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มขึ้นด้วย

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 83) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรโดยรวม ต้องเริ่มจากการคิดกลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพแล้งเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุดดังนี้

1. มีความเชื่อมโยง แต่ต้องตอบสนองความต้องการขององค์กร
  2. มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่หรือที่ต้องการ
  3. มีสมรรถนะสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทิศทางขององค์กร
  4. ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับแรงกดดันภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  5. เน้นเรื่องที่มีความจำเป็นมาก ๆ มาพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวม
  6. สามารถตอบคำถามพื้นฐานเช่นข้อจำกัดของเรามีอะไรบ้าง อะไรที่มีอิทธิพลไม่ให้บรรลุทางวิชาการ
  7. มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดเจาะลึก ไม่ใช่เพียงแค่คิดแล้วไม่ทำอะไร
  8. มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์และมีทักษะในการวินิจฉัยเป็นกลุ่ม
  9. สนองความต้องการของผู้บริหารตามสายงานและบุคลากร โดยรวม และองค์กรตลอดทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร
  10. คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือบุคลากรไม่เห็นด้วย โดยให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับดำเนินกลยุทธ์
- ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดของ Deming จึงก้าวเข้าสู่การบริหารประสิทธิภาพที่มีชื่อเสียงระดับโลก ดังภาพต่อไปนี้คือ



แผนภาพที่ 15 วงจรการพัฒนาประสิทธิภาพ (The Deming Cycle)

ที่มา : Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. 2003 : 19

#### 6. เกณฑ์การประเมินผ่านหรือไม่ผ่านตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ดังนี้

6.1 มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดโดยมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งานได้ ข้อมูลมีสภาพที่พึงประสงค์ครบถ้วนทุกข้อ

6.2 มีค่านิยมร่วม มีแนวคิด เป้าหมายการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งที่สอดคล้องกันกับนโยบาย และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีเกณฑ์มาตรฐานดังนี้ มีความสอดคล้องกันกับนโยบายและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษาดังนี้ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานและมีค่านิยมร่วม และข้อมูลมีสภาพที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดอย่างน้อยจำนวน 1 ข้อ

6.3 มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการ



บริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป และข้อมูลมีสภาพที่สมบูรณ์ถูกต้องตามที่กำหนดครบทุกข้อ

6.4 มีระบบการบริการและการจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร โดยนำตัวแบบที่มีประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ดังนี้คือ

6.4.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ที่แสดงทิศทางการทำงาน ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ (สถานศึกษาที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจ) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง) ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

6.4.2 มีแนวทางดำเนินงานในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติงานจริงในองค์กร

6.4.3 มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อสถานศึกษาเครือข่าย

6.4.4 มีมาตรการกำกับดูแลบุคลากรได้ทำงานตามที่ตนเองถนัด ต้องการถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กร

6.4.5 มีมาตรการกำกับติดตาม ตรวจสอบด้านการเงินเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในองค์กร

6.4.6 มีมาตรการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความตระหนัก และสถานศึกษาให้ร่วมพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งด้านต่าง ๆ ขององค์กร

6.4.7 มีการทบทวนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในปีที่ผ่านมาและนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเข้มแข็งในปีต่อไป

6.4.8 มีการศึกษาผลกระทบเชิงลบต่อสังคมที่มีผลมาจากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และมีแนวทางในการจัดการผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น

6.4.9 มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเข้มแข็งตามระบบคุณธรรมและจริยธรรม

6.4.10 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังนี้

1) มีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ที่ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์พร้อมเหตุผล

2) มีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของสำนักงานเขตและสถานศึกษาเครือข่ายและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3) มีการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงยุคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4) มีการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อการให้บริการและการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

5) มีการวิเคราะห์จุดแข็งได้แก่ การมีโอกาสในการดำเนินงานและจุดอ่อนได้แก่ การมีอุปสรรคที่เป็นองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ คน เงิน ทรัพยากรต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

6) มีการกำหนดแนวทางในการนำแผนไปปฏิบัติและจัดสรรทรัพยากรเพียงพอที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพเข้มแข็ง

7) มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนรวมทั้งระบบการวัดประเมินผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

8) การประเมินผลประสิทธิภาพองค์กรตามมาตรฐานตามตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวัดประเมินผลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ (<http://Obec.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 7 / 8 / 2557 นำมาประมวลเพื่อสร้างเป็นเครื่องมือวัดวัดประสิทธิภาพด้านมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการปรับตัว ด้านการบูรณาการ ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมและด้านการยอมรับของบุคลากรและผู้รับบริการ มีระบบการดำเนินงาน โดยมี คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานประจำ มีลักษณะมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มณฑิเยร กองเงิน (2548 : 98) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 โดยภาพรวม พบว่า การแสดงภาวะผู้นำและความสามารถของผู้บริหาร มีความเสถียร มุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุดของบุคลากร รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานทางด้านวิชาการการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และพัฒนาวิชาชีพโดย โดยเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ การให้ความสำคัญ ความเป็นธรรม ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ผู้บริหาร ได้แบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถและความถนัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง พร้อมทั้งทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ด้านการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดทักษะ ประสพการณ์ของบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเชิงประจักษ์เป็นฐานในด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำจะต้องสร้างแรงกระตุ้นปัญญา ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์แบบมีส่วนร่วม เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ผู้บริหารและบุคลากรมีการแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำในด้านความสามารถอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารที่มีภาวะเป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมากทุกด้านจากการปฏิบัติจริง

นิกร สุขใจ (2549 : 68) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรองค์กร ในเขตพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า โดยภาพรวมผู้นำแบบปฏิรูป บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แสดงออกตามลักษณะของภาวะผู้นำ มีลักษณะดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดศรัทธา เชื่อมั่นในความสามารถ และมีความไว้วางใจกันและกัน ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจโดยพูดชมเชย ยกย่องชมเชยในที่ประชุม เพื่อโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบายของตนเองได้ โดยไม่บังคับซึ่งก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำเชิงจูงใจ สมาชิกในองค์กรมีความคาดหวังในการดำเนินงานให้สำเร็จตามกำหนดและมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์

3. ภาวะผู้นำเชิงใฝ่ใจเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้นำจะให้ความสนใจเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เพื่อจัดบรรยากาศสนับสนุนการพัฒนาแบบร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

4. ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นปัญญาซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อทำการวิพากษ์วิสัยทัศน์ว่ามีความเป็นไปได้ในด้านการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดความเชื่อมั่น และค่านิยมโดยภาพรวม พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ได้แสดงความสามารถในการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วลัยลักษณ์ จันทรรัตน์ (2549 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำองค์กร โดยภาพรวมพบว่า ผู้นำองค์กร ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาองค์กร เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ช่วงอายุการศึกษา และประสบการณ์เป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน ผู้นำองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการมีความสำคัญมากในการจัดแบ่งงานตามภารกิจขององค์กร ส่วนใหญ่บุคลากรรับผิดชอบร่วมกันเพราะเป็นเพื่อนร่วมทีมงาน มีความเชื่อใจกัน และซื่อสัตย์ต่อกัน จากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานของบุคลากรประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก แต่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติจากแนวคิด และงานวิจัยของผู้เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้ เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นผู้นำที่มีความกล้าเสี่ยงและกล้าเปิดเผย โดยมีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเป็นผู้กล้าเผชิญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นผู้มองกาลไกลส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมดำเนินการ (จามจุรี จำเมือง. 2548 : บทคัดย่อ) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า เป็นการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางคุณธรรมจริยธรรมกระตุ้นปัญญาให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสร้างความตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการดำเนินงาน และเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรในองค์กรราชการ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ของรัฐ ได้ดำเนินงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับมาก เนื่องจากงานในองค์กรมีความหลากหลาย สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ตลอดเวลา เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการสื่อสารที่เร็วซึ่งในสังคมออนไลน์เรียกว่า Social Network กำลังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องใช้

กระดาษรายงานเหมือนเดิมแล้ว ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงาน นโยบาย โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การค้ำชูเอกบุคลลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการเพิ่มขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และการแสดงความสามารถในแข่งขันกับคู่แข่งและการบริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ การดำเนินงานของบุคลากรเป็นไปอย่างค้อยู่ในระดับมาก สามารถปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุญมี จันทร์วงศ์ (2551 : 2) ได้ศึกษาระบบองค์กรกับการพัฒนาความเข้มแข็งของประชาธิปไตย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาประชาธิปไตยให้มีประสิทธิภาพได้นั้นเป็นการ พัฒนาทั้งในฐานะที่เป็นประชาธิปไตยตามอุดมการณ์ ประชาธิปไตยตามรูปแบบการปกครองบ้านเมือง และประชาธิปไตยตามแบบวิถีชีวิตของประชาชน และระบบองค์กรเป็นระบบที่มีหลักการแนวทาง และยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการสร้างระบบ ระเบียบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินงานไปตามระบบอย่างมีขั้นตอนอย่าง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นเครื่องมือในการดำเนินการพัฒนาประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม มุ่งศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานของ หน่วยงานพบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลทั้งในด้าน เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพด้านการสื่อสารของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อการทำงานในด้านการสื่อสารขององค์กรมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์กรขนาดเล็กจะมีการดำเนินงานด้านการสื่อสารได้ดีกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่การดำเนินงานด้านการสื่อสารภายในองค์กรมีมากขึ้น ส่วน กฤษณะ อำพันธ์ (2553 : 63) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาระบบการสื่อสารสนเทศ เพื่อการจัดการบุคลากรโดยใช้โปรแกรมพีเอสพีในการเว็บไซต์แอปพลิเคชัน ใช้โปรแกรมมายเอสคิวแอล เป็นระบบฐานข้อมูล และใช้ในโปรแกรมอินเทอร์เน็ตเอ็กซ์พลอเรอร์รุ่น 8 ในการแสดงผลการประเมินกระบวนการดำเนินงานของบุคลากรจำนวน 30 คน พบว่า ผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารการเรียนรู้มากและรับรู้ข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับมาก พร้อมทั้งมีความพึงพอใจอยู่ใน

ระดับมากต่อการใช้งานส่งข้อมูลสื่อสารระบบสารสนเทศมีสมรรถนะในการสื่อสาร เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดการประหยัด ค่าใช้จ่ายในการใช้งานในการดำเนินงานการสื่อสาร

สุนันทา เลาหนันท์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพระหว่างคุณภาพการดำเนินงานกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในเขตพื้นที่การศึกษาภาค 7 โดยภาพรวม พบว่า การดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ค่าความเที่ยงตรงหึ่งฉบับเท่ากับ 0.986 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผลการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาค 7 มีตัวแปรที่สังเกตได้ 19 ตัวแปร และตัวแปรแฝงอีก 6 ตัว รวมตัวแปรทั้งสิ้น 25 ตัวแปร การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในภาพรวมของตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.961 รองลงมา คือ วันธรรมองค์กร กับ โครงสร้างการบริหารองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.939 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.717 และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบขององค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์กร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค สแควร์ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P - Value = 0.089$ ) ซึ่งแสดงรูปแบบตามสมมติฐานของการวิจัย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังมีค่าสถิติที่ระบุความสอดคล้องกลมกลืนด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน GFI มีค่าเท่ากับ 0.976 แสดงตัวแบบที่มีความความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภารดี อนันต์นารี (2551) ได้ศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่จัดเก็บรายได้ จำนวน 326 คน เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน

ทางสังคมจากผู้บริหาร พบว่า การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะจัดเก็บได้จำนวนน้อยมีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับมาก และการรับรู้ข่าวสารข้อมูลมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากข่าวสารข้อมูลจากสถานศึกษาล่าช้าและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถทำนายพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานได้สูงสุด 37.2 %

บังอร โสภส และคณะ (2539 : 82) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรองลงมาในวงราชการไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 5-8 จากกระทรวงต่างๆ จำนวน 174 คน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนร่วมงานรวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่สามารถทำนายความรู้สึก ทศนคติที่มีต่องานอันได้แก่ ความเครียดในการทำงานมากถึง 34 % และยังพบว่า ผู้บริหารระดับต้นได้รับการส่งเสริมสนับสนุนทางสังคมมากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลงานอย่างมีคุณภาพมาก

ดาฟท์ (Daft R. L. 2002) ได้ทำการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรขององค์กร และทำการวัดประเมินผลบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในภาพรวม พบว่า บทบาทของผู้นำเป็นศูนย์กลางหนึ่งเดียวของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อช่วยเหลือองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพความเข้มแข็งสามารถอยู่ได้และเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นกรอบแนวคิดในการตรวจสอบบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมว่า เป็นการพัฒนาการดำเนินงานให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น การสร้างกรอบแนวคิดดังกล่าว เกี่ยวข้องกับทฤษฎีระบบด้านการดำรงอยู่มีความเข้าใจธรรมชาติการเปลี่ยนแปลง การกำหนดภารกิจที่เป็นผู้นำของบุคลากรไปพร้อมกับทฤษฎีระบบขององค์กรราชการ เช่นเดียวกับความมีประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำ และ คัตตัน (Cotton, 2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา : กรณี ศึกษาการเตรียมการและความต้องการพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพความเข้มแข็งของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องกับองค์กรเครือข่าย จำนวน 60 แห่ง การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรมีประสิทธิภาพ เกิดจากการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย โดยให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการหลักสูตรและงานวิชาการอย่างเป็นระบบขั้นตอน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจ เข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัยให้ก้าวหน้า พร้อมชี้แนะให้มีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างความ

เชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะประสบการณ์ในการทำงาน

เฮลลิกเกิล ดี Hellriegel D., Jacksons and Slocum J. W. (2002 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของนักจัดการเชิงกลยุทธ์กับบรรยากาศองค์กร เพื่อจัดระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพความเข้มแข็งในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยศึกษาสาเหตุของการสร้าง การปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรต่อบรรยากาศในองค์กร และผลผลิตงานอย่างหนึ่ง พบว่า การให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร การพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของบุคลากรและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อจำกัดด้านระยะเวลา และการส่งเสริมสนับสนุนการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในระดับมากขึ้น ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงบูรณาการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จำนวน 150 คน จากองค์กรเครือข่าย 7 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม 110 คน โดยตั้งสมมติฐานว่า องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งมากขึ้นจนสามารถพึ่งตนเองและมีการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการพัฒนาและสร้างเสริมบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพความเข้มแข็ง ซึ่งมีความสำคัญในการดำเนินงานอย่างประหยัดเวลา กลุ่มทุนในการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

รวิกานูจันี เดือนดาว (2547 : 274) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับขีรถอย่างปลอดภัยของพนักงานขับขีรถโดยสารประจำทาง จำนวน 413 คน พบว่า พนักงานขับขีรถได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารระดับสูงและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก พนักงานขับขีรถมีทัศนคติที่ดีต่อการขับขีรถอย่างปลอดภัยมากกว่าการขับขีรถอย่างมีมารยาท ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อบทบาทการขับขีรถอยู่ในระดับปานกลาง ในการทำนายทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในด้านการขับขีรถยนต์อย่างปลอดภัย เพื่อร่วมมือทำนายสถานการณ์ตามตัวชี้วัดอื่น ๆ อีก 2 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) ปทัสถานจากบุคคลรอบข้าง 2) สถานการณ์ช่วยในการขับขีรถ รวมเป็น 3 ตัวชี้วัดการทำนายพยากรณ์ ซึ่งสามารถทำนายได้เพียง 10% ในกลุ่มงานโดยภาพรวม

อภิรดี โสดาพงศ์ (2547 : 232) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน of พนักงานจัดเก็บรายได้เทศบาลในเมืองใหญ่ ๆ จำนวน 326 คน พบว่า พนักงานจัดเก็บรายได้ ได้รับ



การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับมากกว่าพนักงานจัดเก็บรายได้จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นกลุ่มที่มีความขยัน อดทน เสียสละซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ทำงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกเวลาที่ต้องการ ผู้บริหารระดับสูงให้การส่งเสริมสนับสนุนอยู่ในระดับมากการทำนายพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งอนาคตซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดการทำนายตามสภาพจริงการทำนายตามสถานการณ์อีก 2 ตัวชี้วัดคือ การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการยอมรับปทัสถานทางสังคม และการนำตัวแบบที่มีดีมาปฏิบัติ รวมเป็น 3 ตัวชี้วัดการทำนายตามสถานการณ์สามารถทำนายได้เพียง 27.3 % ภายในกลุ่มโดยภาพรวม และพบว่า ผลการทำงานกระทำงานของพนักงานจัดเก็บรายได้กลุ่มอื่น ๆ จำนวน 7-29 คน พนักงานจัดเก็บรายได้เทศบาลเมืองใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอันดับหนึ่งคือ การทำนายผลการทำงานของพนักงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานในอนาคต เมื่อรวมกันแล้วพบว่า กระบวนการทำงานที่มุ่งผลในอนาคตได้ผลอยู่ในระดับ 37.2 % เท่านั้น

สรุปได้ว่า พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับมาก พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจัดเก็บรายได้ทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพความเข้มแข็งมากกว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานน้อย ดังนั้นจึงคาดหวังได้ว่า บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารระดับสูงอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายอยู่ในระดับมากเช่นกันในด้านทัศนคติที่ดีต่อการทำงานตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับมาก

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (National Association of Secondary School Principals : NASSP) ได้ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนโดยกำหนดรูปแบบการศึกษาออกเป็น ด้านบริบท ปัจจัยป้อน บรรยากาศ และผลการเรียนของผู้เรียนมากำหนดคติฐาน ดังนี้

1. บรรยากาศที่พึงประสงค์ มีความแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. บรรยากาศไม่ใช่ประสิทธิผล แต่เป็นตัวกำหนด
3. ผลลัพธ์ของผู้เรียน (ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย และข้อมูลที่มีคุณค่า)

มีความเหมาะสมมากที่สุดในการวัดความสำเร็จของโรงเรียน

จากคติฐานดังกล่าว NASSP ได้นำมาใช้เพื่อหาเกณฑ์ปกติกับครู 1,500 คน นักเรียน 14,600 คน ผู้ปกครอง 4,400 คน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน 2) ความปลอดภัยและความคงอยู่ 3) การบริหารจัดการ 4) การปฐมนิเทศทางวิชาการให้แก่ผู้เรียนใหม่ 5) ค่านิยมทางพฤติกรรม

- ผู้เรียน 6) การแนะแนวทางการเรียนรู้ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน  
 8) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรฝ่ายปฏิบัติ  
 9) การจัดกิจกรรมการนิเทศงาน 10) และกิจกรรมพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษา (School Learning Climate Assessment) กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิชิแกน และเทนเนสซี กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือวัดเป็นแบบสอบถามแบบลิเคิร์ตสเกล จำนวน 60 ข้อ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แล้วพบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำในการบริหาร (Administrative Leadership) พฤติกรรมการสอนในการจัดกิจกรรม บทบาทที่คาดหวังต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมคือ ใช้เกณฑ์จากการสอนมากกว่าจะยึดเกณฑ์การบริหาร ตัวบ่งชี้ดังกล่าวได้แก่ ครูที่สอนดี คือ ครูที่มีความสามารถสอนให้นักเรียนรอบรู้ เป็นนักเรียนที่ดีคือ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความอดทน ตั้งใจเรียนรู้ มีความกตัญญูต่อบิดามารดา ครูอาจารย์ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้วย ผู้บริหารที่ดี คือ เป็นผู้นำทางทักษะการคิด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ สภาพบริบทขององค์กรโดยภาพรวม เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งขององค์กร ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ควบคู่คุณธรรม โดยระบุรายละเอียดลงไปว่าผู้นำทางด้านการบริหารจัดการ ต้องมีความพร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารทำดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดผลสูงสุด
  - 1.2 ผู้บริหารร่วมกับครูทำการพัฒนาระบบและวัตถุประสงค์ให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - 1.3 ผู้บริหารร่วมมือกับครูพัฒนาเครื่องมือวัดผลตามหลักสูตร
  - 1.4 ผู้บริหารวางแผนการประเมินผลและรายงานผลความก้าวหน้าของผู้เรียน
  - 1.5 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูศึกษาหลักสูตรและนวัตกรรมการสอนอย่างต่อเนื่อง
2. เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Emphasis Achievement) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน และข้อตกลงที่จะทำให้นักเรียนเรียนได้ดี โรงเรียนจึงต้อง

จัดกิจกรรมที่หลากหลายเป็นต้นว่า จัดกิจกรรมการสอนร่วมกัน สุขภาพและอนามัย การจัดอาหาร เพศศึกษา การให้กำลังใจในการสอน โดยยึดเป้าหมายสำคัญ 5 ประการคือ

- 2.1 การเตรียมบุคลากรฝ่ายปฏิบัติเพื่ออนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2.2 ให้นักเรียนรอบรู้ทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะการคิด วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร
- 2.3 คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความรู้ ความสามารถของผู้เรียน
- 2.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ฐานเน้นให้เป็นคนคิดดี มีความเข้าใจต่อเหตุที่เกิดขึ้น
- 2.5 มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ให้บุคลากรได้ฝึกคิดเป็น

3. ความคาดหวังและการประเมินผลนักเรียน (Expectations and Evaluations of Students) ความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ ปัจจุบันและอนาคตที่ครูต้องคำนึงถึงคือ ความคาดหวังว่านักเรียนจะต้องเรียนได้ คิดได้ คิดเป็น และมีความเชื่อว่านักเรียนสามารถทำได้ เช่น การประเมินสมรรถนะการเรียนรู้ของนักเรียน องค์ประกอบที่ส่งผลต่ออุดมการณ์ของโรงเรียนซึ่งเป็นไปตามความเชื่อและเจตคติของครู ตัวบ่งชี้ดังกล่าวขององค์ประกอบนี้คือ

- 3.1 นักเรียนทุกคนสามารถเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 3.2 นักเรียนทุกคนได้รับการคาดหวังว่าจะมีความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด
- 3.3 ครูสามารถประสบผลสำเร็จในการสอนนักเรียนทุกคน
- 3.4 การปฏิบัติความเหมาะสมกับความสำเร็จของโรงเรียน
- 3.5 บรรทัดฐานของคณะครูช่วยส่งเสริมให้มีผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติสูง
- 3.6 คณะครูยอมรับข้อดกลางที่จะทำให้ให้นักเรียนทุกคนประสบผลสำเร็จ

4. การใช้ข้อมูลจากการทดสอบเพื่อประเมินผลโปรแกรม (Using Test Data to Evaluate programs) ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวัดผล ได้แก่

- 4.1 การวินิจฉัยอย่างต่อเนื่องและการติดตามผลความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4.2 ตรวจสอบผลการบันทึก การรอบรู้ในการเรียนของบุคลากรทุกคน
- 4.3 แก้ไขปัญหาการสอนแนะตามข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัย
- 4.4 ข้อมูลของโรงเรียนทุกด้านที่มีการประเมินผลและการปรับปรุงโปรแกรม

การสอนและการประเมินตามตัวชี้วัดมาตรฐานขององค์กร

5. ความปลอดภัยและการจัดระเบียบสิ่งแวดล้อม (Safe and Orderly Environment) เป็นการรักษาสภาพแวดล้อมภายในให้เป็นระเบียบ การแนะนำการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อม โรงเรียน และการรักษาระเบียบวินัยในชั้นเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อคิดของ

โรงเรียนจะไม่สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบนี้ได้ ถ้านักเรียนทุกคน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ทำงานร่วมกันนักเรียนจะต้องรับผิดชอบที่จะประพฤตินสิ่งที่ไม่ละเมียดละไมและเสรีภาพของคนอื่น ๆ ในการเรียนรู้พฤติกรรมของนักเรียนจะต้องได้รับการดูแลจากผู้บริหารองค์การอย่างดี

5.1 การรวมกลุ่มกันสอน (Grouping for Instruction) หมายถึง นักเรียนที่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มแล้วให้ปฏิบัติตามกัน ไม่ว่าจะป็นระหว่างในชั้นเรียน ผลการให้คะแนนพบว่า ถ้าหากยังไม่จัดกลุ่มย่อยสำหรับผู้เรียนอ่อนและเรียนเก่งผสมผสานกันมากเท่าไร ยิ่งมองเห็นความแตกต่างกันมากภายในกลุ่มจะทำให้เกิดผลทางลบมากหรือทางบวกก็ได้ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.2 เวลาในการสอน (Time for Instruction) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาที่ทำให้ทำงานกับผลการเรียนก็เป็นไปในทางบวกมากขึ้น กล่าวคือ ถ้าให้เวลาในการปฏิบัติมากจะส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้มากขึ้น

สรุปได้ว่า โรงเรียนส่วนใหญ่อาจไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ควรจะเป็น ทั้งนี้เพราะผลสำเร็จดังกล่าว จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะสามารถปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้มีความสำเร็จได้ง่าย ๆ แล้ว โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จก็จะสร้างกฎเกณฑ์ขึ้นมา แทนที่จะเป็นแบบอย่างให้โรงเรียนอื่น ๆ ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 1992 : 37) ได้นำเสนอคุณลักษณะในการวัดความเข้มแข็งหรือคุณภาพของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดกลุ่มที่เป็นวิวิธพันธ์ คือ กลุ่มที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากจัดทำ  
ให้ความสามารถของกลุ่มลดลง

2. ความร่วมมือในการเรียนการสอน
3. ตั้งความหวังให้กับผู้เรียนทุกคน
4. รับผิดชอบต่อความหลากหลายของผู้เรียน
5. เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
6. มีหลักสูตรที่ดี เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ
7. มีการวัดประเมินผลตามสภาพจริง
8. นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสอนและการวัดประเมินผล
9. มีการจัดเวลาให้เหมาะสมกับการศึกษานอกสถานที่ และแหล่งเรียนรู้
10. มีวิชาให้เลือกเรียนหลากหลายตามความสมัครใจ

ฮอยและทาเทอร์ (Hoy and Tarter, 1997; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000: 76) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพขององค์กร (Organizational Health) โดยศึกษาบรรยากาศองค์กร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับความเชื่อมโยงขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ระดับการบริหารองค์กรเกี่ยวกับการควบคุม บทบาทหน้าที่ในองค์กร และระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีสุขภาพดี หมายถึงองค์กรมีระดับความสัมพันธ์ การประสานสัมพันธ์กันดี มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการ การบริการ การประหยัด คุ่มค่า ประหยัดเวลาและงบประมาณ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างดีเยี่ยม และสามารถผลักดันขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้อย่างมีคุณภาพในระดับมาก

ฮอฟสเตด (Hofstede, 1980 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท IBM โดย ฮอฟสเตด ได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของบริษัท ซึ่งมีสาขาอยู่ในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 40 ประเทศ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 100,000 ชุด ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างด้านทัศนคติ เจตคติของผู้บริหารเหล่านั้น สามารถแบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ระดับความมีอำนาจในสังคม (Power Distance) ได้แก่ ระดับการยอมรับของสมาชิกกับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะ หัวหน้างานต้องมีอำนาจมากกว่าลูกน้อง และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มนั้นด้วย ประเทศที่มีการกระจายอำนาจในสังคมสูง ได้แก่ ฟิlipปินส์ อินเดีย และเวเนซุเอล่า ส่วนประเทศที่มีการกระจายอำนาจต่ำ ได้แก่ อิสราเอล เดนมาร์ก ในด้านการดำเนินงานทางด้านการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจกับประเทศที่มีการกระจายอำนาจสูง จำเป็นต้องใช้บุคลากร (เป็นผู้แทน) ที่มีสมรรถนะความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ทางอำนาจที่เท่ากันหรือสูงกว่าประเทศที่ต้องการเจรจาสื่อสารด้วย มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ ระดับความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรว่า กำลังถูกคุกคามจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าว โดยสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน สร้างระบบระเบียบวินัยหรือปฏิเสธแนวคิดที่เบี่ยงเบนจากสังคมการทำงานตลอดชีพ เป็นสิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือ หลีกเลี่ยงจากความไม่แน่นอนสูง เช่น ญี่ปุ่น ไปรดุงเกส กรีซ ส่วนประเทศที่มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในประเทศที่มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ได้แก่ สิงคโปร์ ฮองกง เดนมาร์ก และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น มิติที่ 3 ความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Collectivism) คือ ความผูกพันใน

ระดับเอกบุคคละ โดยไม่มีการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ในกลุ่มให้ช่วยดูแลตนและครอบครัวที่ใกล้ชิดสนิทสนมกันเท่านั้น ความรู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าของ โดยมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อกลุ่มสูง และบุคคลในกลุ่มยึดมั่นในเป้าหมายที่มีสังคมเดียวกัน มีวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มีการดูแลช่วยเหลือกันและกันอยู่ในระดับมาก เช่น สังคมญี่ปุ่น มีลักษณะตรงกันข้ามกับสังคมชาวอเมริกา เพราะแต่ละบุคคลจะมีความเชื่อว่า ตนเองเป็นผู้กำหนดความเชื่อและการดำเนินงานของตน แต่ละคนจะมีความรู้สึกเคารพนับถือตนเองเป็นสำคัญ มิติที่ 4 ลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity or Femininity) ลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง คือ ระดับของค่านิยมหลักทางสังคม ซึ่งมุ่งเน้นการแข่งขัน การแสวงหาเงินตราและวัตถุนิยมที่ตนต้องการ โดยมีการแยกบทบาททั้งฝ่ายชายและฝ่ายหญิงออกจากกันอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้ฝ่ายชายมีความก้าวหน้าที่สูงกว่า ในสังคมประเภทนี้จะเน้นความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพและการหารายได้เพิ่มเป็นสำคัญ ส่วนผู้หญิงจะให้ความสำคัญทางด้านสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบนเนตต์ และ โอ้ เบรียน (Bennett and O' Brien, 1994 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์, การปฏิบัติการเชิงการบริหาร, การจัดการเรียนรู้ของบุคลากร และบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร การเคลื่อนไหวของข่าวสารข้อมูลสารสนเทศ, การดำเนินงานของบุคลากรเป็นทีม กระบวนการเรียนรู้และการดำเนินงานของบุคลากร การจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมที่เป็นทางการ โดยภาพรวม พบว่า องค์กรประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรคือ องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเข้มแข็งขององค์กร ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์การสื่อสาร การเป็นผู้นำมีสมรรถนะความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า มี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพความเข้มแข็งได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านประสิทธิภาพความเข้มแข็งองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพความเข้มแข็งของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และผลการศึกษาดัชนีวัดสำนักงานเขตมีประสิทธิภาพความเข้มแข็ง พบว่า การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

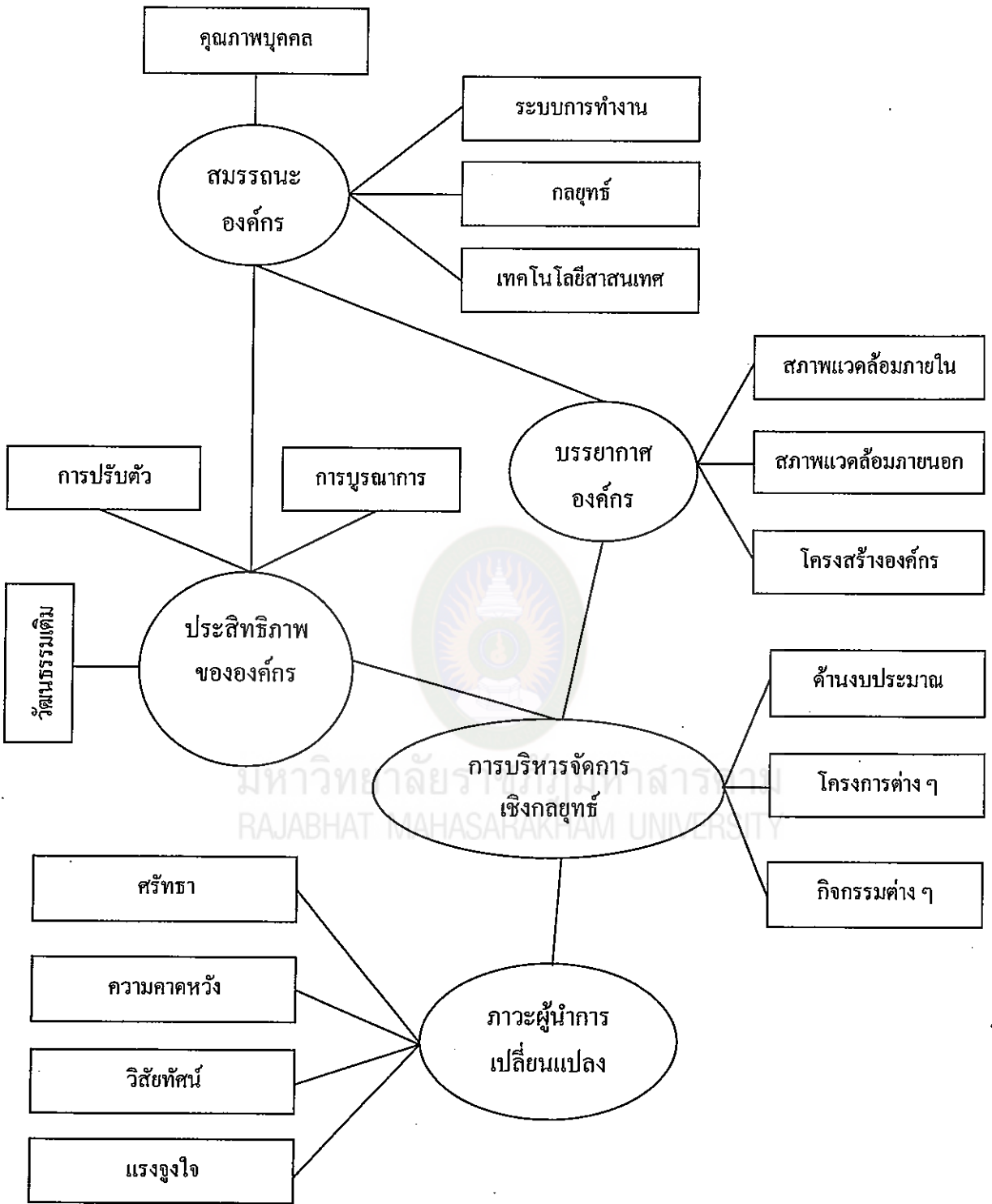
1. การนำข้อมูลสารสนเทศประกอบการบริหารจัดการศึกษามากำหนดทิศทาง
2. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นไปอย่างเหมาะสม
3. มีการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบเข้มแข็ง และเกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
4. มีการบูรณาการเชื่อมโยงการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ไปสู่สถานศึกษา เครือข่ายในสังกัดอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม
5. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาเครือข่าย อย่างมีประสิทธิภาพด้านระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระวิชาในหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 1977 : 23) ได้ศึกษายานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่า อุดมการณ์ การควบคุมนักเรียน เป็นมาตรวัดบรรยากาศของสถานศึกษาที่มีประโยชน์มาก มนุษย์นิยมใน อุดมการณ์การควบคุมนักเรียนของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความเปิดเผยในบรรยากาศ องค์กร งานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งได้ทดสอบประโยชน์ของแนวคิดมนุษย์นิยมและนักนิยมในฐานะ เป็นตัวบ่งชี้บรรยากาศองค์กรและสถานศึกษาไปอีก ในการศึกษาบรรยากาศแบบเปิดเผยของ องค์กรและสถานศึกษา 53 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg, 1984 ; cited in Lunenburg and Omstein , 2000 : 82) ใช้แบบทดสอบบรรยากาศองค์กรย่อย 3 ชุด ของ แบบสอบถาม OCDQ คือ แบบสอบถามความสามัคคี แบบสอบถามความไว้วางใจ และ แบบสอบถามความไม่ข้องเกี่ยว เพื่อเปรียบเทียบขององค์กรและสถานศึกษาแบบสอบถามมนุษย์ นิยมสูงสุดกับองค์กรและสถานศึกษาแบบนิยมสูงสุด สอบถามคะแนนบรรยากาศและความ เปิดเผย (Climate Openness Scores) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรและสถานศึกษาที่มีอุดมการณ์ ควบคุมบุคลากรและนักเรียนแบบนักนิยม มีคะแนนความสามัคคี และคะแนนความไว้วางใจ ต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และคะแนนความไม่ข้องเกี่ยวสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ องค์กรและสถานศึกษาแบบนักการนิยมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรและสถานศึกษา แบบมนุษย์นิยม พบว่า บุคลากรและครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำ สะท้อนให้เห็นถึงความอ่อนแอในการทำงานต่ำ ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและการสนองความต้องการทาง สังคม ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้มแข็งในการชี้นำการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนและการทำงานของบุคลากรการทำงาน ในกลุ่มก็มีผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำ เช่นเดียวกัน

ลูเนนเบิร์ก และ ชมิดท์ (Lunenburg and Schmidt. 1989 : 36) ได้ศึกษาทดสอบ สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอุดมการณ์การควบคุมนักเรียน พฤติกรรมการควบคุม นักเรียนและคุณภาพชีวิตสถานศึกษา ผลการวิจัยในชั้นเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 239 ห้องเรียนในห้าเขตพื้นที่การศึกษาได้ยืนยันสมมติฐาน กล่าวคือ อุดมการณ์การควบคุม นักเรียนแบบนักการนิยมนิยม และพฤติกรรมการควบคุมนักเรียนแบบนักการนิยมนิยม มีความสัมพันธ์กันกับปฏิกริยาในทางลบของนักเรียนที่มีคุณภาพชีวิตในสถานศึกษา และยังพบความแตกต่างระหว่างอุดมการณ์ควบคุมนักเรียนกับการกระทำการควบคุมนักเรียนและคุณภาพของการเรียนรู้ในสถานศึกษาในเมืองใหญ่ ๆ แลชานเมืองและอำเภอกล่าวคือ สถานศึกษาในเมือง (Urban Schools) มีอุดมการณ์ควบคุมนักเรียนและการควบคุมเป็นแบบนักนิยมนิยมปฏิบัติกันมากกว่า และมีคะแนนคุณภาพชีวิตในสถานศึกษาในเมืองต่ำกว่าสถานศึกษาตามชานเมือง และในระดับอำเภอ เป็นต้น

แบสและสตอกคิลล์ (Bass and Stogdill. 1990 ; cited in Lunenburg and Ornstein. 2000 : 120) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มให้เข้ากับ โครงสร้างของบุคลิกภาพ (Personality Structure) ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาสมัยใหม่ได้ 5 ตัวแบบ (Models) (Digman. 1990 : 417) ซึ่งตัวแบบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจอธิบายได้เป็น 5 ตัวแบบหรือ 5 ด้านได้แก่ความเด็ดขาด ความอ่อนโยน ความมีจิตสำนึก ความมั่นคงในอารมณ์ ความเฉลียวฉลาด ดังนี้ 1) ความเด็ดขาด หมายถึง ผู้นำการบริหารมีไฟแรงวัดตามระดับของการเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคมเป็นคนจริงจั่งกับงานในระดับมาก มีการตัดสินใจเด็ดขาดซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่เสียขริ้ม ความต้องการมีอำนาจ ความเลื่อมใสศรัทธาน่าคบหาสมาคมและความเด็ดขาดในการตัดสินใจ 2) ความอ่อนโยน หมายถึง การวัดระดับเป็นคนมีความเมตตาเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ดี มีความสุข การยอมตามอย่างเป็นมิตร ความต้องการมีเพื่อนร่วมงานและความรัก 3) ความมีจิตสำนึก หมายถึง การแยกความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานหนัก มีความอดทน มีการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบ มีความตั้งใจใฝ่เรียนรู้ มีความต้องการผลสัมฤทธิ์ของงาน ความพึงพอใจและบังคับตนเองได้ 4) ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง การเป็นบุคคลใจเย็นสุขุมและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 5) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง เป็นผู้ที่มีทักษะการคิด มีวัฒนธรรมและมีใจกว้าง และเป็นบุคคลเปิดเผยตัวเองต่อประสบการณ์ และเป็นบุคคลที่มีความสนใจอยากรู้อยากเห็นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา (Hogan et al. 1994 : 503) ดังแผนภาพต่อไป



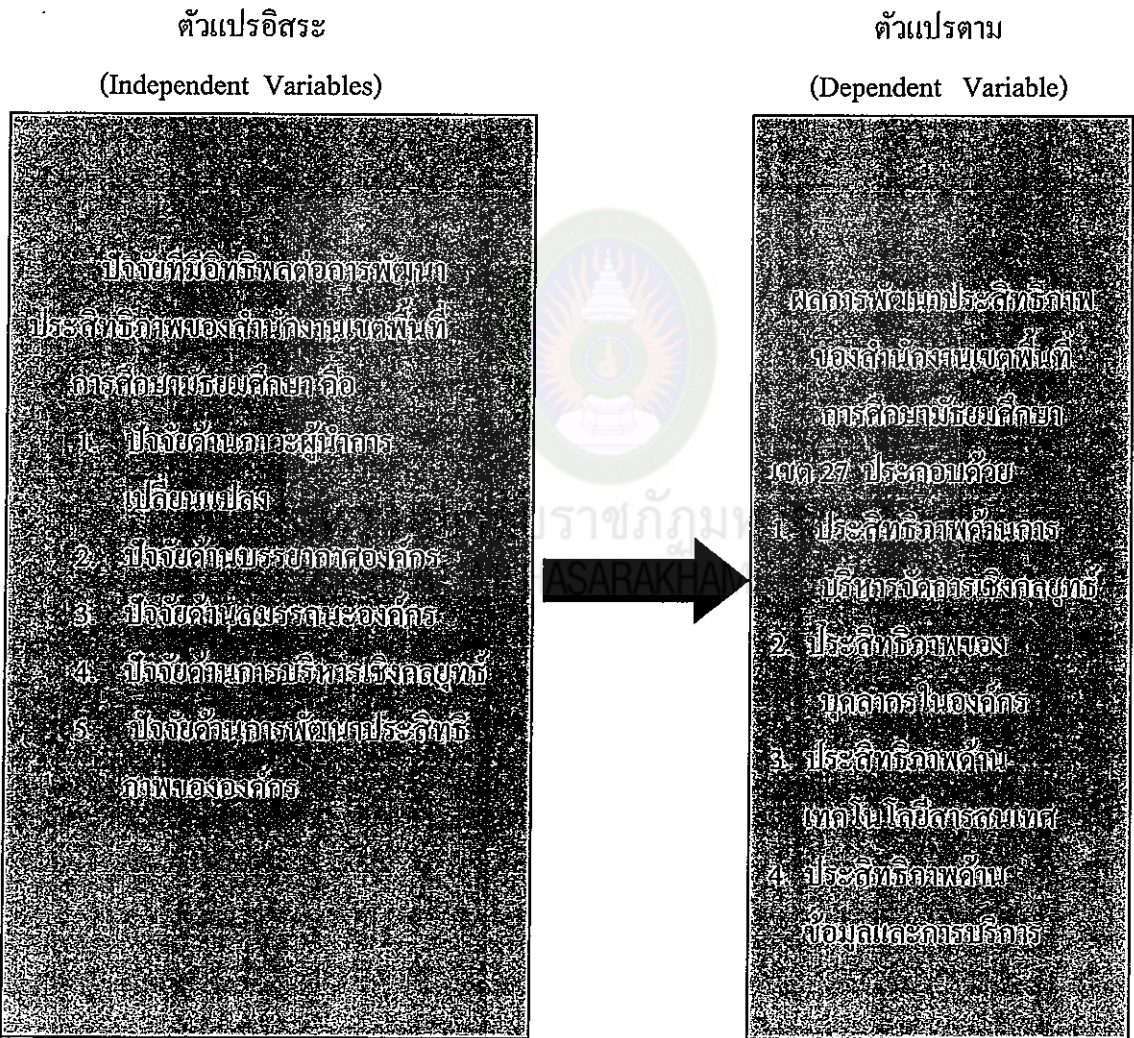


แผนภาพที่ 16 กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

ที่มา : จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 117)

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

จากการประมวลแนวคิดการวิเคราะห์ทัศนคติ เจตคติที่ดี และการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จิตลักษณะตามสถานการณ์เป็นผลมาจากจิตลักษณะเดิม และสถานการณ์ทางสังคม ซึ่งนำไปสู่ข้อมูลจำเพาะของ โมเดลและสถานะทางพารามิเตอร์แต่ละตัวในรูปแบบของคำสั่ง การพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานตามภาวะสันนิษฐานไว้ว่า



แผนภาพที่ 17 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development / R & D) ดำเนินการวิจัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อนหลังจากนั้นจึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) กรรมการตรวจติดตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (กตปน.เขต) ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 60 แห่ง จำนวน 2,850 คน ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและผู้แทนชุมชน จำนวน 15 คน ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามลำดับดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างตัวแบบการพัฒนา

การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ใช้วิธีการวิจัยเชิง  
ปริมาณ รายละเอียดดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)  
ได้แก่ บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย  
ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา  
อนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) กรรมการตรวจติดตาม นิเทศ และ  
ประเมินผล (กตปน.เขต) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 60 แห่ง  
รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,850 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของเขตพื้นที่  
การศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์  
กรรมการเขตพื้นที่อนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขต) กรรมการ  
ตรวจสอบ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล (กตปน.เขต) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาที่กระจายอยู่ในพื้นที่ จำนวน 351 คนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.2.1 การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด  
จำนวน 2,850 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 : 727)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

(Yamane. 1973 อ้างถึงใน สำเร็จ จันทรสุวรรณ และสุวรรณ บัวทวน. 2542)

เมื่อ  $n$  = จำนวนตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนของสัดส่วนหน่วยตัวอย่างต่างไปจาก  
สัดส่วนประชากรที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้กำหนดไว้ที่ .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าสูตร} & \quad 2,850 \\ & \quad 1+(2,850) (0.05)^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,850}{1+(2,850) (0.05)^2} \\ &= 350.76 \\ &= 351 \end{aligned}$$

จากการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยการใส่สูตรทหาโร ยามาเน่ ดังกล่าว ได้หน่วยตัวอย่างเท่ากับ 350.76 ตัวอย่าง และเพื่อให้เป็นเลขจำนวนคู่เพื่อต่อการจำแนก ผู้วิจัยได้ปัดเศษขึ้น เนื่องจากเกิน 0.5 จึงกำหนดเป็นหน่วยตัวอย่าง จำนวน 351 คน และเพื่อกระจายข้อมูลตามขนาดหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้สูตรในการคำนวณสัดส่วนจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงานดังนี้

$$\text{จำนวนหน่วยตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ} \times 351}{2,850}$$

### 1.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มระดับชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย เรียกว่า ระดับชั้นภูมิ แบ่งออกเป็นรายหน่วยงานแล้วสุ่มตัวอย่างจากทุกระดับชั้นภูมิ จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple Random Sampling) เอาหน่วยตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มระดับชั้นตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนดตามตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการจับสลากโดยรวมรายชื่อประชากรกลุ่มตัวอย่างจนครบจำนวนที่ต้องการ ตามตารางต่อไปนี้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มงาน ได้ดังนี้

ประชากร	จำนวน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา	6	2
2. ผู้อำนวยการกลุ่ม	6	4
3.ศึกษานิเทศก์	20	8
4. กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	20	4
5. อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา	-	-
6. กรรมการตรวจติดตาม ประเมินผล	10	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษา	60	40
8. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา	2,718	283
รวม	2,850	351

หน่วยวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างใช้ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร

2.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร

2.1.4 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1.5 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร

2.2 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ คือ การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามภารกิจของงาน ด้านคุณภาพการบริการ และด้านคุณภาพของบุคลากร

### 3. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 1 แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท แบ่งการวัดเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพองค์กร แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลักษณะของตัวแบบที่นำไปปฏิบัติจริง

#### 3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 เครื่องมือวัดทุกฉบับได้ผ่านการพิจารณาด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความหมายและการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบครอบคลุมตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Objective Congruence : IOC) ว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ทั้ง 5 ปัจจัย นั้นเป็นข้อความที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดวิจัย มีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดให้เป็นนิยามศัพท์หรือไม่ และตรวจสอบการใช้ถ้อยคำภาษา มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการสอบถามหรือไม่ จากนั้นโดยทำการวิเคราะห์หาค่า IOC รายข้อไป แล้วเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป (สุวิมล ตีรกันันท์. 2542 : 43 ; อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต. 2547) โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาข้อความรายข้อ ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมเกียรติ เกียรติเจริญ วุฒิศึกษา ปร.ด.

(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้านโครงสร้าง เนื้อหาการวิจัย

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลดาวัลย์ วัฒนบุตร วุฒิศึกษา กศ.ค. (สาขาวิชา การบริหารการศึกษาและภาษาต่างประเทศ) จากมหาวิทยาลัย Edith Cowan University, Australia. ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิทยสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ (ศูนย์ภาคต่างประเทศ) ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการใช้ภาษา เนื้อหาการวิจัย

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ สิงห์เลิศ วุฒิศึกษา ปร.ค. (สาขาวิชาประชากรศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาวิชา ยุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค เชี่ยวชาญตรวจสอบการใช้สถิติการวิจัย

4) รองศาสตราจารย์ ดร. สมเจตน์ ภูศรี วุฒิศึกษา ศษ.ค. (สาขาวิชา การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัย UB. ประเทศฟิลิปปินส์ ตำแหน่ง อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบโครงสร้างเนื้อหาและการใช้ภาษาการวิจัย

5) ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม วุฒิศึกษา ศษ.ค. (สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 มหาสารคามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โครงสร้างเนื้อหาและการใช้ภาษาการวิจัย

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบเชิงโครงสร้างและเชิงเนื้อหาและนำไปทดลอง (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในจังหวัดร้อยเอ็ด

3.2.3 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิค (Item- Total Correlation) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามด้านนั้น ๆ แล้วเลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (จุจเดือน พันธุมมาวิน, 2551 : 59)

3.2.4 นำข้อที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ที่มีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.20 - 0.80 ขึ้นไป (สุวิมล ตีรกานันท์, 2550 : 182)

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังความคิดเห็น จนได้รับความเห็นชอบ จากนั้นจึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป



#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 นำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย จากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เสนอไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและผู้ช่วยผู้วิจัย 1 คน

4.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเชิญ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนตัวอย่างมารวมกันที่ห้องประชุม โรงเรียนเป้าหมาย พร้อมกับแจกแบบสอบถาม หลังจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง แต่ถ้าคำถามใดไม่เข้าใจของผู้ตอบได้มีการซักถามและทำการอธิบายเพิ่มเติม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Data)

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และบันทึกคะแนนแต่ละข้อในรูปรหัส (Coding Form) หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎีชั่วคราวที่สร้างขึ้นก่อนการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร

5.3 สถิติวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย คือ Multiple Linear Regression Analysis : MLR โดยใช้เทคนิคแบบหลายขั้นตอน (Stepwise) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิจัยระยะที่ 2 เพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่  
ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ผู้เชี่ยวชาญ  
ร่วมวิพากษ์วิจารณ์ดังนี้

ตารางที่ 3 รายชื่อ ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ ดังนี้

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	เชี่ยวชาญ
1. นายบัณฑิต ศรีม่วง	รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27	ด้านการบริหารจัดการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. นายอคุณ์ศักดิ์ บุญอเนก	รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27	ด้านกฎหมาย และระเบียบ วินัย และการบริหารการศึกษา
3. ดร.ปรีดา ลำมะนา	ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผอ.โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย)	ด้านการบริหารการศึกษา และการบริการ
4. ดร.สะอาด ชันอาษา	ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผอ.โรงเรียนทรายทองวิทยา)	ด้านการบริหารการศึกษา และการบริการ
5. ดร.วนิดา ปาณินิจ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามประเมินผล	ด้านการวัดประเมินผลและ การบริการ
6. นายธีระศักดิ์ อินทรชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิ (กรรมการเขต)	ด้านการบริหารและการ บริการ
7. นายอำนาจ แดงวิบูลย์	ผู้แทนกรรมการเขตพื้นที่	ด้านการบริหารและการ บริการ
8. นางศุภวรรณ คลประสิทธิ์	นักวิชาการศึกษา (ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล)	ด้านการบริหารงานบุคคล
9. นางวรรณภา รำพาย	นักวิชาการการเงินและบัญชี ตำแหน่ง	ด้านการบริหารการเงินและ บัญชี

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	เชี่ยวชาญ
10. นายสุพล พลเยี่ยม	ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองพัฒนา (ผู้ทรงคุณวุฒิ)	ด้านผู้บริหารการศึกษา และ การวางแผนพัฒนา
11. นายบุญโฮม สุวรรณศรี	นักวิชาการจัดการทั่วไป (ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ)	ด้านการบริหารงานจัดการทั่วไปของเขตพื้นที่ การศึกษา
12. นายไพศาล บำรุง	นักวิชาการศึกษานำนายการพิเศษ (กลุ่มนโยบายและแผน)	ด้านการวางแผนพัฒนา และ แผนกลยุทธ์องค์กร
13. ดร. นवलฉวี มนต์รีปฐม	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ	ด้านวิชาการ หลักสูตร
14. ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ	ด้านวิชาการ หลักสูตร
15. นางวงษ์รัตน์ สายโอภาส	นักวิชาการศึกษานำนายการพิเศษ กลุ่มส่งเสริมการจัดการ	ด้านการส่งเสริมการจัด การศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างขึ้นเพื่อเป็นร่างประกอบการพิจารณาในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแทนผู้นำชุมชนและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิพากษ์ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาประสิทธิภาพ ตลอดจนตัวแทนผู้นำชุมชน ร่วมกันในกระบวนการระดมความคิด (Brain Storming) ของกลุ่มเป้าหมายทั้ง 15 คน เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและ

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยด้วยการบันทึกในรูปแบบรายงานการประชุม แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำมาเปรียบเทียบกับบริบทของการวิจัยและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างตัวแบบการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความว่าอยู่ในตัวแปรใด จากการวิจัยในระยะที่ 1 แล้วนำมาจัดกลุ่ม จากนั้นทำการสังเคราะห์กลุ่มการวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความเพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้เป็นร่างพิจารณา

3.2 นำตัวแบบที่สร้างขึ้นมาระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ตัวแบบที่สร้างขึ้นและให้ข้อเสนอแนะ ให้คำแนะนำโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตัวแทนชุมชน จำนวน 15 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและวิพากษ์วิจารณ์ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของแต่ละกลุ่มแล้วนำมาสรุป อภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) หลังจากนั้นนำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สมบูรณ์ขึ้นแล้วนำไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบและเสนอแนะ ประกอบด้วย 1) ดร.ปรีดา ถิ่นมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญทางการบริหาร การศึกษาและการวางแผน 2) ดร.สะอาด ขันอาษา ผู้อำนวยการโรงเรียนทรายทองวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาและการวิจัย 3) นายธีระศักดิ์ อินทรชาติ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญทางการสื่อสารและการประสาน การบริหารองค์กร 4) ดร.วนิดา ปราณินิจ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามประเมินผล ผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญการประเมินผล เพื่อยืนยันความเหมาะสมของกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

การวิจัยระยะที่ 2 ผลการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

#### การวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ของการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน ในจังหวัดร้อยเอ็ด จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรและใช้สถิติวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย คือ Multiple Linear Regression Analysis : MLR) โดยเทคนิคแบบหลายขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

## 1. สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัยและการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
$X_1$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$X_2$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
$X_3$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร
$X_4$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามปัจจัยด้านความเข้มแข็งขององค์กร
$X_5$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของ ผู้บริหารระดับสูง
$Y$	แทน คะแนนจากแบบสอบถามประสิทธิภาพความเข้มแข็งของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
$R$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$SE_{est}$	แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
$Beta$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรอิสระ
$t$	แทน สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ $t$ เพื่อทราบความมีนัยสำคัญของ $b$
$F$	แทน สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ $F$ เพื่อทราบความมีนัยสำคัญของ $R$
$p\text{-value}$	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$Z$	แทน ค่าสถิติของ Wilcoxon Sign Rank Test
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดย  
นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน ซึ่งคุณลักษณะทั่วไป  
ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	จำนวน (n=351)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	149	42.50
หญิง	202	57.50
รวม	351	100.00
2.อายุ		
30 - 40 ปี	2	0.57
41 - 50 ปี	148	42.17
51 - 59 ปี	201	57.26
รวม	351	100.00
3.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานราชการ		
5 - 10 ปี	151	43.02
11 - 20 ปี	200	56.98
รวม	351	100.00
4.วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	154	43.90
ปริญญาโท	192	54.70
ปริญญาเอก	5	1.40
รวม	351	100.00

ตัวแปร	จำนวน (n=351)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร		
1 – 10 ปี	221	62.96
11 – 20 ปี	130	37.04
รวม	351	100.00
6. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	2	0.57
กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	6	1.71
อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	0.28
ศึกษานิเทศก์	1	0.28
กรรมการติดตาม นิเทศและประเมินผล	3	0.85
ผู้บริหารสถานศึกษา	2	0.57
ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา	54	15.35
รวม	282	80.34
รวม	351	100.00

จากตารางที่ 4 คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 351 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.50 มีอายุระหว่าง 51-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.26 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.98 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 54.70 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.96 และเป็นข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 80.34



ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลคุณลักษณะปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยแบ่งตามระดับประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ด้านประสิทธิภาพตามลักษณะ ปัจจัยต่าง ๆ (n = 351)	ประสิทธิภาพระดับ (จำนวน/ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1.ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	115 (32.76)	21 (5.98)	48 (13.68)	166 (47.29)	1 (0.29)	3.24	0.23
2.ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	103 (29.35)	43 (12.25)	188 (53.56)	17 (4.84)	0 (0.00)	3.65	0.28
3.ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร	80 (22.79)	51 (14.53)	199 (56.70)	21 (5.98)	0 (0.00)	3.53	0.29
4.ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	108 (30.77)	25 (7.12)	82 (23.36)	136 (38.75)	0 (0.00)	3.30	0.23
5.ปัจจัยด้านการพัฒนาองค์กร	104 (29.63)	43 (12.25)	79 (22.51)	125 (35.61)	0 (0.00)	3.35	0.24
6.ด้านประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด	101 (28.78)	36 (10.26)	120 (34.19)	94 (26.77)	0 (0.00)	3.42	0.16

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.28) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.29) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.24) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพ

ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.23) ตามลำดับ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D. 0.23) และส่วนมากมีแนวโน้มระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด (รวมกันมากกว่า ร้อยละ 50) ส่วนประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.16) ซึ่งมีแนวโน้มพัฒนาประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด (รวมกันมากกว่า ร้อยละ 50)

### 3. ลักษณะการแจกแจงตัวแปรต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

ก่อนทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงมีข้อตกลงว่าการแจกแจงของตัวแปรตาม ต้องมีค่าการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Normal curve) ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการตรวจสอบโดยวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย และตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลจากความเบ้ และความโด่ง ซึ่งควรมีค่าไม่เกิน 1.96 (Bollen. 1989 : 419) และเมื่อพิจารณาค่า p-value ซึ่งต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงบ่งชี้ว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรตาม 1 ตัว และตัวแปรอิสระ 5 ตัว ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร และปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) คือ ลักษณะค่าของตัวแปรอิสระทุกตัวที่นำมาวิเคราะห์ต้องมีการกระจายของข้อมูลแบบโค้งปกติ และทุกตัวแปรต้องมีความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน  $\pm 1.000$  ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความ โด่ง (Kurtosis)
1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	3.24	0.23	-0.250	-0.292
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	3.65	0.28	-0.334	0.092
3. ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร	3.53	0.29	-0.661	0.301
4. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกล ยุทธ์	3.30	0.23	-0.289	0.574
5. ปัจจัยด้านการพัฒนาองค์กร	3.35	0.24	-0.390	-0.004
6. ด้านประสิทธิภาพองค์กร	3.42	0.16	-0.613	-0.111

จากตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการตรวจสอบคุณลักษณะข้อมูลเพื่อให้ทราบมีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ (Normal curve) ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว พบว่า มีค่าไม่เกิน  $\pm 1.000$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ ซึ่งมีค่าสถิติความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.461 ถึง + 0.110 และมีค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.292 ถึง 0.374 สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งขององค์ประกอบย่อยของความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าความเบ้ Skew ness	ค่าความโด่ง (kurtosis)
1. ประสิทธิภาพด้านการ บริหาร	3.84	0.69	-0.107	-0.431
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.89	0.72	-0.200	0.311
2. ประสิทธิภาพด้าน เทคโนโลยี	3.75	0.71	-0.086	0.087
	3.68	0.65	-0.353	0.098
3. ประสิทธิภาพด้านบุคลากร				
4. ประสิทธิภาพด้านข้อมูลและ การให้บริการ				

จากตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการตรวจสอบคุณลักษณะข้อมูลเพื่อให้ทราบ มีการกระจายเป็น โค้งปกติหรือไม่ (Normal curve) ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรตามทั้ง 4 ตัวแปรพบว่า มีค่าไม่เกิน # 1.000 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็น โค้งปกติซึ่งมีค่าสถิติความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.326 ถึง + 0.088 และมีค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.432 ถึง 0.312 สามารถนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไปได้

ตารางที่ 8 เมตริกสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1.000	.724**	.615**	.278**	.508**	.444**
X <sub>2</sub>		1.000	.397**	.178**	.278**	.647**
X <sub>3</sub>			1.000	.186**	.342**	.712**
X <sub>4</sub>				1.000	.207**	.577**
X <sub>5</sub>					1.000	.632**
Y						1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01,

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยจากหลายตัวแปร (Multivariate) ด้วยการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรายคู่ด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรที่นำมาศึกษานั้น มีความสัมพันธ์กันสูงหรือไม่ (Multi collinearity) โดยการใช้เกณฑ์ในการทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ต้องมีค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ไม่มากกว่า 0.80 (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2546 : 83) ผลปรากฏว่า ไม่มีตัวแปรพยากรณ์คู่ใดมีค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันมากกว่า 0.800 (ตารางที่ 7)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Y) จำนวน 5 ค่า พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ค่า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.444 - 0.712 โดยที่ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) สูงสุด คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร (X<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.712 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร (X<sub>2</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.647 ปัจจัยด้าน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (X<sub>5</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร (X<sub>2</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .665 และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X<sub>1</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.435

#### 4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

สำหรับการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกสมการถดถอยที่ดีที่สุด โดยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เป็นวิธีที่คัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่เหมาะสมในการสร้างสมการถดถอยตามหลักการ คือ การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ทีละตัว โดยพิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดกับตัวแปรตามเข้าไปในสมการ ขั้นต่อไปจึงพิจารณาเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่เหลือที่มีความสัมพันธ์เชิงส่วน (ความสัมพันธ์ที่กำหนดให้ตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าไปในสมการแล้วมีค่าคงที่) กับตัวแปรตามมากที่สุดเข้าไปในสมการ และพร้อมกันนั้นก็พิจารณาตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าไปในสมการก่อนหน้านั้นทุกตัว ว่าควรอยู่ในสมการอีกหรือไม่ ถ้าไม่ควรก็ตัดออกและดำเนินการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ใหม่ ถ้าควรอยู่ก็ดำเนินการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ใหม่ต่อไป การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ดำเนินการไปจนกระทั่งไม่มีตัวแปรพยากรณ์ใดเข้าไปหรือถูกตัดออกจากสมการ จึงหยุดเลือกตัวแปร ตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในสมการเป็นตัวแปรที่เหมาะสมที่สุด ที่ร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตาม (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. 2546 : 15) โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกปัจจัยพยากรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ถูกคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ( $R^2$ ) และทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$  Change) ในการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด รายละเอียดตามตารางนี้

ตัวแปรพยากรณ์	R	$R^2$	$R^2$ Change	$R^2_{adj}$	$SE_{est}$	F
$X_3$	.712	.507	.507	.506	.109	359.210
$X_3, X_4$	.843	.711	.204	.710	.084	246.030
$X_3, X_4, X_5$	.912	.832	.121	.831	.064	249.243
$X_3, X_4, X_5, X_2$	.960	.921	.089	.920	.044	390.318

จากตารางที่ 9 การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (Y) สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) มากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.712 (ตารางที่ 6) แล้วนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.507 ( $R^2 = 0.507, p < 0.001$ ) แสดงว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้ร้อยละ 60.70

ขั้นที่ 2 เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์อันดับที่สองที่มีความสัมพันธ์เชิงส่วนกับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้แก่ ปัจจัยด้านความเข้มแข็งขององค์กร ( $X_4$ ) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.577 (ตารางที่ 6) แล้วนำมาวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.711 ( $R^2 = 0.711, p < 0.001$ ) แสดงว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 71.10

ขั้นที่ 3 เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์อันดับที่สามที่มีความสัมพันธ์เชิงส่วนกับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารระดับสูง ( $X_5$ ) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.632 (ตารางที่ 6) แล้วนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.832

( $R^2 = 0.832, p < 0.001$ ) แสดงว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารระดับสูง ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้เพิ่มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 83.20

ขั้นที่ 4 เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์อันดับที่สี่ที่มีความสัมพันธ์เชิงส่วนกับ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.647 (ตารางที่ 6) แล้วนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวน ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.921 ( $R^2 = 0.921, p < 0.001$ ) แสดงว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 92.10

ขั้นที่ 5 เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อันดับห้าเข้าไป สร้างสมการได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .732 (ตารางที่ 6) ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านศรัทธา ( $X_1$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ด้านแรงจูงใจ ( $X_3$ ) ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ( $X_1$ ) ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ( $X_2$ ) ด้านโครงสร้างองค์กร ( $X_3$ ) ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $X_3$ ) ด้านระบบการทำงาน ( $X_4$ ) ด้านกลยุทธ์ ( $X_5$ ) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการดำเนินงานพัฒนาประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์เท่ากับ .756 ( $R^2 = 0.772, p < 0.001$ ) แสดงว่า องค์ประกอบของปัจจัยด้านการ ศรัทธา ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_4$ ) และปัจจัย ด้านประสิทธิภาพองค์กร ( $X_5$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานการพัฒนา ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80.10



ตารางที่ 10 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ตัวแปรพยากรณ์	B	B	T	p-value
$X_3$	.381	.712	18.953**	.000
$X_4$	.311	.460	15.685**	.000
$X_5$	.239	.374	15.787**	.000
$X_2$	.183	.331	19.756**	.000

$$a = .458, R = .960, R^2 = .921$$

$$SE_{est} = .044, F = 390.318**$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์แบบการเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 4 ตัวแปรเรียงลำดับอำนาจการพยากรณ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านความเข้มแข็งขององค์กร ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_5$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .381, .311, .239 และ .183 ตามลำดับ ตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .712, .460, .374, และ .331 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .960 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .921 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 92.10 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $SE_{est}$ ) เท่ากับ .044 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ .458 ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $X_1$ ) ไม่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่นำมาสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่นำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

#### 5. การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ จากตารางที่ 9 พบว่า สัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $p < .001$ ) จึงสามารถสร้างสมการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .458 + .381X_3 + .311X_4 + .239X_5 + .183X_2$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .712Z_3 + .460Z_4 + .374Z_5 + .331Z_2$$

#### การวิจัยระยะที่ 2 ผลการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร ดำเนินการพัฒนาในองค์กร โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์แบบการเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) มาสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ระดับการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้วจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2557

2. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการนำร่างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนากลุ่มพนักงานและเจ้าหน้าที่ระดับปรับปรุงที่ผู้วิจัยทำขึ้น มานำเสนอในระหว่างประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ใช้เวลาในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 1 วัน มีผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมประชุมจำนวน 15 คน ได้ร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ร่างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งนำเสนอข้อวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ของผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อทำการสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ เพื่อร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ (Brain Storming) จากนั้นผู้วิจัยนำผลจากข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ประกอบด้วย

- 2.1 นายบัณฑิต ศรีม่วง รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
- 2.2 นายอศุทธ์ศักดิ์ บุญอนุช รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
- 2.3 ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย)
- 2.4 นายธีระศักดิ์ อินทรชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิ (กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ)
- 2.5 ดร.สะอาด ชันอาษา ผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนทรายทองวิทยา)
- 2.6 นายอำนาจ แดงวิบูลย์ กรรมการเขตพื้นที่เชี่ยวชาญ
- 2.7 ดร.วนิดา ป่าฉีนิจ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
- 2.8 ดร.นวลฉวี มนตรีปฐมศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
- 2.9 นายบุญโฮม สุวรรณศรี ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ
- 2.10 นายไพศาล บำรุง นักวิชาการศึกษานำมาญการพิเศษ
- 2.11 นางวรรณภา รำพาย ผู้อำนวยการบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 2.12 นางศุภวรรณ คลประสิทธิ์ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล
- 2.13 ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

2.14 นางวางรัตน์ สายโสภาส นักวิชาการศึกษาศาสนาอนุการพิเศษ

2.15 นายสุพล พลเยี่ยม ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองพัฒนา

3. ผู้วิจัยนำตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามา ดำเนินการ ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่ได้มาปรับปรุง โดยข้อเสนอแนะ ที่สำคัญจากการประชุมให้เพิ่มปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเข้ามาในตัวแบบ อีกหนึ่งปัจจัยนอกจากปัจจัยที่กล่าวมาได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้าน อื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัย ด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านประสิทธิภาพ องค์กรทั้งนี้เพื่อให้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยระยะที่ 2 โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) นำมาสร้างเป็นร่างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา กำหนดให้องค์ประกอบด้านเนื้อหาตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ จำนวน 4 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร ส่วนปัจจัยที่เหลือได้แก่ปัจจัย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มาประยุกต์และแก้ไขปัญหาในองค์กร ที่เน้นการพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจและสามารถศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพนักงานและเจ้าหน้าที่ถือว่าเป็น องค์กรประเภทหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ แบ่งงานกันทำตามหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือ ความถนัดในแต่ละด้านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่ขาด ประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน จะ ส่งผลให้ความล้มเหลวในการพัฒนาขององค์กรในระยะยาว (Wayne Pace. 1991 : 5) ในการ วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการพัฒนาองค์กร (Organization Development) (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2547 : 217) ซึ่งเป็นการพยายามขององค์กรที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาในองค์กร ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เทคนิคการพัฒนาองค์กรได้แก่ วิธีการ

ฝึกอบรม ซึ่ง ดนัย เทียนพูน (2540 : 29) กล่าวถึงหลักการของกิจกรรมการฝึกอบรมว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นได้โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Joseph B. Kingsbury (1957 : 58) กล่าวถึง การฝึกอบรม เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ เจตคติ ทักษะการคิด การทำงาน และเป็นการพัฒนาตนเองให้เกิดประสบการณ์ได้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 1 และผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ในการวิจัยระยะที่ 2 ได้ผลสรุปได้ดังนี้ทิศทางที่สอดคล้องกับการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สิ่งที่ต้องมีในเนื้อหาสาระหลักสูตรการฝึกอบรมได้แก่ ด้านการสร้างศรัทธา การสร้างวิสัยทัศน์องค์กร การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มขวัญกำลังใจ การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร การพัฒนาสภาพแวดล้อมและการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร การสร้างระบบการทำงาน การสร้างกลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาตัวแบบการบริการ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม และการสร้างตัวแบบบูรณาการ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยทั้ง 4 ตัวแปรซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบอีก 14 ตัวแปร มาประยุกต์ใช้เข้ากับทฤษฎีการพัฒนาองค์การ และแนวคิดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษา

1. ตัวแบบของการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาตัวแบบประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษา เป็นไปได้หลายวิธีซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายไว้ดังนี้

สุเมธ เดียววิศเรศ (2531 : 155) ได้กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษามีหลายตัวแบบ สามารถเลือกใช้ตัวแบบใดตัวแบบหนึ่งได้ตามความเหมาะสม กล่าวคือ

1. กิจกรรมที่วิทยากรสามารถทำได้เอง ตามลำดับได้แก่ การแสวงหาความรู้ การศึกษาค้นคว้า การวิจัย การทดลอง การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การเข้าสังเกตการณ์ สอนงาน การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน การเข้าร่วมในการบริหารงาน การศึกษาต่อ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. กิจกรรมที่เป็นหมู่คณะ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแต่งตั้ง คณะทำงานเพื่อดำเนินงานตามโครงการ การจัดทำข่าวสารเผยแพร่ การจัดทัศนศึกษาดูงานทั้ง

ในและต่างประเทศการจัดศูนย์วิชาการ การจัดนิทรรศการประเมินผลงานตามแผนและโครงการเป็นระยะ

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศวัฒน์ และคณะ (2534 : 15) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษาตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ 4 ลักษณะดังนี้

1. กิจกรรมให้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงานได้แก่การฝึกอบรม การสัมมนา และการสอนงาน (Coaching works)
2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การให้รักษาราชการแทน การเข้าร่วมในขณะทำงาน การมอบหมายงาน และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร
3. กิจกรรมการศึกษาต่อโดยการให้ทุน การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความรู้กัน

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร การเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดคู่มือให้ปฏิบัติงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาวิชาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปผลงานนำเสนอ การส่งเรื่องการประชุม และการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเป็นต้น

ทบวงมหาวิทยาลัย (2532 : 5) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรทางการศึกษาหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ถึง 6 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม สัมมนา 2) การศึกษาต่อ 3) การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ 4) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทางวิชาการ 5) การจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 6) การจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการหรือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

#### 4. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

4.1 เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรมากที่สุด

4.2 เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงานและประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลาและงบประมาณ

4.3 เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการคิดและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพ

## โครงสร้างหลักสูตร

เนื้อหาของการศึกษาอบรมตามหลักสูตรนี้ แบ่งออกเป็น 3 หน่วย ได้แก่

หน่วยที่ 1 ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการบริการ

หน่วยที่ 2 ความรู้และทักษะการทำงาน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

หน่วยที่ 3 ความรู้และทักษะการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการมีส่วนร่วม

ร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม

1. กิจกรรมให้ความรู้ ประสบการณ์ สร้างความคุ้นเคยแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกันและปรับปรุงเจตคติ ทักษะในการทำงาน

2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การหมุนเวียนการบริการ การให้ความร่วมมือในคณะทำงานและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร

3. กิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ที่เพิ่มพูนความรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. สื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่

5.1 หลักสูตรการฝึกอบรม

5.2 คู่มือสำหรับผู้เข้าอบรม

5.3 เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องฉาย Power point

5.4 เอกสารประกอบการฝึกอบรมและ

5.5 แบบฝึกหัด แบบทดสอบหลังการอบรม ซึ่งเป็นแบบประเมินผลการ

ฝึกอบรม

6. ผู้วิจัยได้ประเมินผลการพัฒนาของบุคลากรแต่ละบุคคลเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ และโดยวิธีการสังเกต การอภิปรายและการแสดงความคิดเห็น การนำเสนอเทคนิควิธีการทำงาน โดยการชี้แนะสอนงาน Coaching เฉพาะบุคคลในองค์กร

7. ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา ทั้ง 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร มาจัดทำเนื้อหาสาระรายวิชาชุดการฝึกอบรมดังนี้

7.1 ตัวแบบประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบคือ คุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์การทำงาน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน ซึ่ง

เป็นปัจจัยตัวที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสมรรถนะองค์กร เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดเท่ากับ 0.890 ( $r = 0.890$ ) เป็นปัจจัยลำดับที่หนึ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมมีดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมให้ความรู้ ประสบการณ์ และการปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน การรับผิดชอบ การฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การให้บริการด้วยความเต็มใจและการใช้ทรัพยากรในองค์กร

กิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการบริการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานภายในองค์กรหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

กิจกรรมที่ 3 จัดทีมงานให้คำปรึกษา คำแนะนำประจำกลุ่ม เนื่องจากเข้าอบรมแล้วมีปัญหาความไม่เข้าใจในกระบวนการจะได้สอบถามวิทยากรที่เลี้ยงประจำกลุ่มได้

7.2 ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา (ปัจจัยที่ 2 ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเท่ากับ 0.780 ( $r = 0.780$ ) เป็นปัจจัยลำดับรองลงมา ดังนี้

ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการเสริมสร้างหลักสูตรสำหรับใช้ฝึกอบรมดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การอบรมเกี่ยวกับ กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่กันทำงาน การหมุนเวียนการบริการ การสื่อสาร การประสานงาน การบันทึกข้อมูล การรับผิดชอบโดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานในหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ การสื่อสาร และการประสานงาน

กิจกรรมที่ 2 การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระดับดีที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการรับฟัง การสังเกตวิธีการทำงาน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือ และเลือกมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

7.3. ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเท่ากับ 0.759 ( $r = 0.759$ ) เป็นปัจจัยลำดับที่สาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้



กิจกรรมที่ 1 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาเอกสาร การเรียนรู้ด้วยตนเองและการจัดคู่มือให้ปฏิบัติงาน การส่งเอกสาร การส่งเรื่องการประชุม การบริการน้ำดื่ม และบริการเอกสารอื่น ๆ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และกลยุทธ์การบริการ การสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตลอดทั้งองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า การประชุมกลุ่มใหญ่ (Brain Storming) จากผลการนำเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแล้ว พบว่า ลักษณะแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้สมบูรณ์ โดยได้โมเดลด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านสมรรถนะองค์กร หมายถึง คุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร 2) ด้านบรรยากาศองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากร โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมองค์กร 3) ด้านประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง การปรับตัว การบูรณาการ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมที่ดีงามขององค์กร 4) ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน กำหนดพันธกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร การสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการติดตามประเมินผล ทำการวิพากษ์โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ศึกษานิเทศก์และผู้เกี่ยวข้องได้เสนอแนะโมเดลการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งขององค์กร และสามารถนำโมเดลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาต่อไป ส่วนรายละเอียดผู้วิจัยจะได้นำเสนอในบทต่อไป

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้วิธีหาค่าความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbachs)

6.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Multiple Linear Regression : MLR.

6.3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ร้อยละ ข้อมูลคุณลักษณะตามปัจจัยด้านต่าง ๆ

6.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรอิสระ

6.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งขององค์ประกอบย่อยของความสำเร็จในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

6.6 เมตริกสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์

6.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ถูกคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R<sup>2</sup>) และทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น (R<sup>2</sup> Change) ในการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร

6.8 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) นำไปสู่การสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
3. เพื่อพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

#### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร มีผลต่อการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
2. หลังการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด มีผลการดำเนินงานดีขึ้น

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

## 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ระยะเวลาที่ 1

1.1.1 ประชากร (People) ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการข้าราชการครูและกรรมการนิเทศ ตรวจสอบติดตามและประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2,850 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (sample) ได้แก่ บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 60 แห่ง จำนวน 351 คน แล้วกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1973 : 727)

### 1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1.2.1 ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
- 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร
- 4) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 5) ปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

1.2.2 ตัวแปรตาม คือ ผลการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านประสิทธิภาพตามภารกิจของงาน ด้านประสิทธิภาพของการบริการ ด้านประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นตามแนวทางวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านสมรรถนะองค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของเพียร์สัน (Pearson Multiple Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร และสถิติทดสอบสมมติฐานในการวิจัย คือ Multiple Linear Regression Analysis โดยใช้เทคนิคแบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ศึกษานิเทศก์ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาร่วมประชุม จำนวน 15 ท่าน เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ในหัวข้อที่ผู้วิจัยนำเสนอ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะประสบการณ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็ง จำนวน 15 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์แบบการเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise) นำมาสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยระยะที่ 2 โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) และประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) และการระดมสมอง (Brain Storming) จากนั้นทำการถอดบันทึกการประชุม หลังจากนั้นทำการถอดข้อถกเถียงบันทึกเสียง และจัดทำรายงานบันทึกการประชุม

### สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับอำนาจการพยากรณ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_3$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .214, .254, .208 และ .184 ตามลำดับ ตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .399, .376, .325, และ .329 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .960 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .921 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 92.10 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) เท่ากับ .044 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ .456

## 2. ผลการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise) มาพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

2.1 ด้านสมรรถนะองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ คุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงานกลยุทธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 ด้านบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบคือ ความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพแวดล้อมองค์กร และโครงสร้างองค์กร

2.3 ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบคือ การปรับตัว การบูรณาการ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังขององค์กร

2.4 ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ การวางแผน การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการติดตามวัดประเมินผล

2.5 ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า ใช้นเวลาน้อย ประหยัดงบประมาณ และเวลา โดยการให้ความรู้ ทักษะ การคิดวิเคราะห์งาน และการมีส่วนร่วมฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการให้คำปรึกษา

2. ผลการพัฒนาและประเมินผลการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า หลังจากการพัฒนาทดลองใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่าผลการพัฒนาของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลพัฒนายัง พบว่า กรรมการผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ มีความเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กรดีขึ้น โดยภาพรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < .001$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

จากสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านสมรรถนะองค์กร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์กรและด้านประสิทธิภาพขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลจากการวิเคราะห์ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรที่พยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 4 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_5$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ( $X_2$ ) ผู้วิจัยจึงได้นำ 4 ปัจจัยมาอภิปรายเรียงลำดับได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ประกอบด้วย คุณภาพบุคลากร ระบบการทำงาน แผนกลยุทธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 259) กล่าวว่า สมรรถนะของสำนักงาน เป็นความสามารถขององค์กร กล่าวคือ เป็นองค์กรมีอาชีพในการ

ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในระเบียบกฎหมาย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเป็นองค์กรชั้นนำ ในการส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี สมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher's Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนในองค์กรที่จำเป็นต้องมีและต้องทำ เพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานและเจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญในระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กรเป็นต้น และสมรรถนะในงานที่ทำ เป็นสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีและต้องดำเนินการในแต่ละกลุ่ม หรือตำแหน่งงาน โดยบางกลุ่มแบ่งงานออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มของกลุ่มงาน ในแต่ละด้านตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน สอดคล้องกับ โอ๊คแลนด์ (Oakland, 2000 : 10) กล่าวว่า คุณภาพบุคคลจะต้องทำงานที่ถูกต้องด้วยวิธีที่ถูกต้องตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ซึ่งเรียกว่า กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการแปลงรูปของปัจจัยนำเข้ารวมทั้ง การกระทำ วิธีการ การปฏิบัติกร ให้เป็นผลส่งออกไปสนองความต้องการของลูกค้าในด้าน ข่าวสารข้อมูลและการสื่อสารที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ การ์วิน (Garvin, 1991 : 107) ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพบุคคล เป็นคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นหน้าที่หลักของการผลิตสินค้า สามารถวัดได้ว่าทำงานตรงกับวัตถุประสงค์ เช่น เครื่องปรับอากาศให้ความเย็น มีความสบาย เป็นต้น ลักษณะที่สำคัญเป็นลักษณะเสริมของการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีความไว้วางใจได้ เป็นการระบุดึงคุณภาพของสินค้าที่ถูกค่าต้องการ มีความสอดคล้องกับรูปแบบมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งสินค้ามีความคงทนแข็งแรงใช้งานได้นานและสามารถให้บริการเกี่ยวกับการซ่อมแซมได้ง่าย และเกี่ยวข้องกับสุนทรียภาพของแต่ละบุคคล ความรู้ลึกต่อลักษณะสินค้าที่มีคุณภาพทางสุนทรียภาพที่ให้โอกาสมุ่งเน้นความชอบแก่ลูกค้าเฉพาะรายและคุณภาพบุคคลในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและเป็นบุคคลที่มีความตื่นตัวต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อ่องจิต เมธยะประภาส (2553 : บทคัดย่อ) พบว่า การดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผลการพัฒนาขององค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาค 7 มีตัวแปรที่สังเกตได้ 19 ตัวแปร และตัวแปรแฝงอีก 6 ตัว รวมตัวแปรทั้งสิ้น 25 ตัวแปร การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ



องค์กร คือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในภาพรวมของตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณเฑียร กองเงิน (2549 : 98) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 คือความสามารถของผู้บริหาร มีความเฉลียวฉลาด มุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุดของบุคลากร ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานทางด้านวิชาการการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์กร และพัฒนาประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ การให้ความเป็นธรรม ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ผู้บริหารได้แบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถและความถนัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง พร้อมทั้งทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ด้านการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดทักษะประสบการณ์ของบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเชิงประจักษ์เป็นฐานในด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำจะต้องสร้างแรงกระตุ้นปัญญา ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์แบบมีส่วนร่วม เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ผู้บริหารและบุคลากรมีการแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำในด้านความสามารถอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความคาดหวังในผู้บริหารที่มีภาวะเป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับมากทุกด้านจากการปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบนเนตต์ และ โอ' เบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : บทคัดย่อ) พบว่า องค์กรประกอบที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะความสามารถในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการพัฒนา มีความสัมพันธ์การสื่อสาร การเป็นผู้นำ การมีสมรรถนะความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

1.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร เป็นปัจจัยประสิทธิภาพขององค์กร ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคลากรมีความสัมพันธ์กันโดยมีส่วนร่วมอย่างมากกับความสามารถ ความเข้าใจในระบบการทำงานเพื่อทำให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพขององค์กร การกระทำของผู้บริหารและโครงสร้างการบริหารขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับฮอยและมิสเคล (Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2008 : 141) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีลักษณะคล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพขององค์กร บรรยากาศ จะส่งผลต่อกระบวนการทำงานในองค์กร ผู้บริหารจะต้อง

ดำเนินการสร้างสรรค์ให้เกิดผลต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลิกภาพขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับ ลูเนนเบิร์กและออสติน (Lunenburg, Fred C. and Orstein, Allan C. 2007 : 74) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา ในขณะที่บรรยากาศองค์กรมีความเป็นมาจากจิตวิทยา มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรจากงานวิจัยสามารถสรุปได้ความว่า บรรยากาศองค์กรเป็นการผสมผสานระหว่างตัวแปรหลายตัวโดยเฉพาะ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มขวัญกำลังใจ และความคาดหวัง การให้บริการ และการยอมรับของทุกภาคส่วนในผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับ ศิริพงษ์ เสาภาชน (2555 : 87) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นด้วยแรงจูงใจและคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร เพราะเป็นบรรยากาศแบบเปิด มีความแตกต่างกันกับบรรยากาศแบบปิดซึ่งมีความสอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 235) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพความเข้มแข็งมีชีวิตชีวา มีความตระหนักเสมอ บัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในการพัฒนาด้านประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย การปรับตัว การบูรณาการ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร และการบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ สุพรรณิ ไชยอำพร (2551 : 33) กล่าวว่า การที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร ได้เสริมสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการพัฒนาตนเองและสามารถระดมทรัพยากรอื่นมาสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีพทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับ สมบูรณ์ บุรณศิริรักษ์ (2553 : 309) กล่าวว่า การดำเนินงานเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการระดมสมองจัดหาแหล่งทุนจากภายนอกมาดำเนินการด้วยตนเอง การกำหนดทางเลือกในการจัดการกับปัญหาภายในองค์กรได้ด้วยตนเอง การเป็นองค์กรต้นแบบในการดำเนินงานการมีผลการดำเนินกิจกรรมที่มั่นคง สอดคล้องกับเอกกมล อ่อนศรี (2544 : 16) กล่าวว่า สถานศึกษาเครือข่ายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถที่จะเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีความคล่องตัว เป็นไปอย่างมีระบบ ขั้นตอนและกระบวนการนั้นๆ สอดคล้องกับ นภาพรณี หะวานนท์และคณะ (2550 : 35) กล่าวว่าองค์กรมีประสิทธิภาพ คือ องค์กรแบบเปิดมีระบบการมีส่วนร่วม องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมศักดิ์ศรี โดยไม่รอคอยความช่วยเหลือจากสังคมภายนอก บุคคลในองค์กรมีความปลอดภัยในการดำรงชีวิต มีความรักความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์และความสามารถคาดการณ์

ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ รวมทั้งมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ซึ่งทฤษฎีฐานรากได้จัดแบ่งดัชนีประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็นมิตีย่อยที่สำคัญได้แก่ ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ ความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตของคนในองค์กรอย่างมีความสุข สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551 : บทคัดย่อ) พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ของรัฐ ได้ดำเนินงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับมาก เนื่องจากงานต่าง ๆ ในองค์กรราชการมีความหลากหลาย มีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทในการสื่อสาร การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยสื่อคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการส่งข่าวสารทางออนไลน์ไปหากันได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องใช้ระบบกระดาษ รายงานเหมือนเดิมแล้ว ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงานนโยบาย และงานโครงการต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ คัตตัน (Cotton, 2003) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรมีประสิทธิภาพ เกิดจากการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการหลักสูตรและงานวิชาการอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจ เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกรวิจัยให้ก้าวหน้า พร้อมชี้แนะให้มีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้งานและเกิดทักษะ ประสพการณ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

1.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าการดำเนินการวางแผนการพัฒนาประสิทธิภาพด้วยความจริงใจ เพิ่มขวัญกำลังใจโดยการให้ความรู้ คำชี้แนะ คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางด้านบริการ และการวัดประเมินผลตามสภาพจริง ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร สอดคล้องกับ อัจฉรา วงศ์วัฒนามงคล (2533 : 51) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อรับข้อมูลข่าวสาร เป็นการรับรู้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการให้การส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรม สอดคล้องกับ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 58) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบและมีขั้นตอน 9 ประการดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์จุดแข็งวิเคราะห์จุดอ่อน ของคู่แข่ง เพราะผู้บริหารสามารถนำผล

การวิเคราะห์ไปใช้กำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และสร้างกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรประสงค์จะไปถึงโดยทำบนพื้นฐานของสาเหตุและผลของความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร 3) การสร้างกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่งว่าในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ ถ้าเลือกกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอาจนำมาซึ่งปัญหาได้ และความล้มเหลว การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลายระดับที่องค์กรต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์มีส่วนกำหนดทิศทางขององค์กร ไม่ว่าจะระดับใดก็ตามจำเป็นต้องเรียนรู้กลยุทธ์เพื่อจะได้เลือกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมนั้น ๆ 4) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแผน ถ้านำไปปฏิบัติไม่ได้ย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการ และไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ 5) การประสานสอดคล้องภายในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกับกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบต่าง ๆ ขององค์กร การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะการคิดของบุคลากร รูปแบบการทำงาน และความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร 6) การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาที่ยาวนาน 7) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลงให้ความสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ 8) แรงจูงใจ ทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มตามศักยภาพด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจูงใจมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่และนำไปปฏิบัติย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ทำการประเมินตามตัวชี้วัดด้านผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการ ด้านการบริหารการเงินและสินทรัพย์ ด้านการเรียนรู้กลยุทธ์ ในแต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกันและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนการประเมินในตัวชี้วัดชัดเจน

1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า

บรรยากาศองค์กร สภาพการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมากกับประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกระทำของผู้บริหาร และโครงสร้างการบริหารองค์กร สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเคล (Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 2008 : 141) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพขององค์กร บรรยากาศองค์กรจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพขององค์กรทางการศึกษา สอดคล้องกับ ลูเนนเบิร์ก และออสติน (Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C., 2007 : 74) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยา และมนุษย์วิทยาในขณะที่บรรยากาศองค์กรมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร จากการวิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัวเช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จ และสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับ ศิริพงษ์ เสาภายน (2555 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานและผลงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิด มีลักษณะต่างกัน สอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 235) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีพลังที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกับการสนองความต้องการทางสังคมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นลักษณะของบรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่ายและเหมาะสมทั้งจากกลุ่มและผู้นำ สมาชิกไม่ถูกครอบงำจนไม่มีความสมดุลในการทำงานทั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการสนองความต้องการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเกิดขึ้นโดยง่ายแทบไม่ต้องใช้ความพยายามอะไรเลย คุณลักษณะที่สำคัญของบรรยากาศแบบเปิด คือ ความจริง (Authenticity) ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นท่ามกลางสมาชิกองค์กรทั้งหมด ส่วนบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึง ความไม่สนใจใยดี (Apathy) ต่อกันในส่วนของสมาชิกองค์กรทั้งหมดมีระดับสูง เป็นคุณลักษณะของบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) องค์กรแบบนี้จะไม่ก้าวไปข้างหน้าเป็นองค์กรที่มีความอ่อนแอ สมาชิกไม่มีความสนใจ มีความสามัคคีในระดับต่ำ เพราะสมาชิกในองค์กรไม่ต้องการทั้งความพึงพอใจทางสังคม และสัมฤทธิ์ผลของงาน พฤติกรรมของสมาชิกเป็นแบบไม่มีความจริงใจต่อกัน ไม่เชื่อใจกัน องค์กรรูปแบบนี้จะนิ่งอยู่กับที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่อ่อนแอ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร (Personal Relationship) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กร ในการเปิดโอกาส

ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร บุคลากรในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันที่ดี มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกตรงเครียดหรือผ่อนคลาย และบุคลากรส่วนใหญ่มีความสุขกับการปฏิบัติงานบางคนมีความเครียดกับการปฏิบัติงานเนื่องจากงานที่ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความเสี่ยงในความไม่โปร่งใส ผิดพลาดซึ่งเป็นอันตรายต่อชีวิตการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำและบุคลากรในองค์กรควรมีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านการปฏิบัติงานและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการศึกษามณฑลทิพย์ กองเงิน (2549 : 98) พบว่า ผู้บริหารมีความเสียสละ มุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงานซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุดของบุคลากร รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานทางด้านวิชาการการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์กร และพัฒนาประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ การให้ความเป็นธรรม ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ผู้บริหารได้แบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถและความถนัดให้สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่ง พร้อมทั้งทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ด้านการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดทักษะประสบการณ์ของบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเชิงประจักษ์เป็นฐานในด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรผู้นำจะต้องสร้างแรงกระตุ้นปัญญา ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์แบบมีส่วนร่วม เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ผู้บริหารและบุคลากรมีการแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำในด้านความสามารถอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความคาดหวังในผู้บริหารที่มีภาวะเป็นผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมากทุกด้านจากการปฏิบัติจริงและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบนเนตต์ และ โอ้ เปรียน (Bennett and O' Brien. 1994 : บทคัดย่อ) พบว่า องค์กรประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร คือ องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร ด้านการพัฒนา มีความสัมพันธ์การสื่อสาร การเป็นผู้นำ การมีสมรรถนะความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

2. ผลการสร้างตัวแบบพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

การสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อนำไปพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่มีผล

การปฏิบัติงานในระดับปรับปรุงพัฒนา ที่ได้รับการประเมินจากเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐาน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาตัวแปรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อได้ทราบว่าตัวแปรใดบ้างมีผล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ปรากฏในการวิจัยระยะที่ 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity Research Methodology) สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในเกณฑ์ระดับดี ระดับปานกลาง และระดับปรับปรุงพัฒนา จำนวน 351 คน ในจังหวัดร้อยเอ็ด จากนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพื่อหาตัวแปรที่จำเป็นสำหรับการสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพที่อยู่ในระดับปรับปรุงพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ทราบตัวแปรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 4 ตัวแปร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาที่เป็นพนักงาน และเจ้าหน้าที่ในระดับปรับปรุงพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่ง สำหรับการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม คือ การร่างหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากร และทำการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งเป็นการวิจัยระยะที่ 2 นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านคุณภาพของบุคลากร ระบบการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน และด้านกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติงานของบุคลากร จากนั้นทำการประเมินโครงร่างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ตรวจสอบความถูกต้อง และความต้องการฝึกอบรมของกรมการ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับเรื่องที่เป็นต้อง ได้รับการพัฒนาในเวทีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ใช้เวลา 1 วัน ซึ่งความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมไปในทิศทางเดียวกัน คือ การสร้างตัวแบบการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม มีเนื้อหาที่ครอบคลุม เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา แก้ไขปัญหาบุคลากร สอดคล้องกับสภาพปัญหาได้อย่างตรงจุด แต่มีข้อสังเกตคือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีเนื้อหาที่แปลกใหม่ บรรลุในเนื้อหาชุดฝึกอบรมเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล นอกจากนี้ยังเห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการบริการ การบันทึกการประชุม การรายงานการ

ประชุม ส่วนปัจจัยด้านหนึ่งคือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรคือ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่มความรู้เกี่ยวกับความสามัคคี การมีส่วนร่วม คณะกรรมการควรนำเข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรมด้วย เนื่องจากทุกองค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการฝึกอบรมนั้น ตัวแทนกลุ่มเป้าหมายมีความเห็นดังนี้ ประธานในที่ประชุมให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ปัจจุบันรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า จึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันสู่สมาคมอาเซียน สำหรับความคิดเห็นของผู้แทนองค์กรชุมชน เห็นว่า บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีอายุเช่น ขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์การวางแผน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ส่วนความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรด้วยวิธีการฝึกอบรมว่า ความสำเร็จที่เกิดจากการนำเอาผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในเนื้อหาวิชาการฝึกอบรมฉบับนี้ มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพองค์กรซึ่งประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ การควบคุมและการประเมิน เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกัน สำหรับความเห็นของ รองอตุลศักดิ์ บุญเอนก ให้ความเห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาสร้างเป็นตัวแบบการฝึกอบรม 4 ตัวแปรนั้น มีความเหมาะสม เพราะถ้านำตัวแปรมากเกินไปมาสร้างตัวแบบการพัฒนาด้วยวิธีการจัดฝึกอบรมจะทำให้กระบวนการพัฒนาขาดประสิทธิภาพ และการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กรแล้ว ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ ให้ความเห็นว่า ต้องเพิ่ม โครงการและกิจกรรมการจัดทัศนศึกษาดูงานของบุคลากรที่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จแล้วนำตัวแบบนั้นมาวิเคราะห์และประมวลผลก่อนที่จะนำไปพัฒนากับกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากการพัฒนาด้วยการจัดทัศนศึกษาดูงานนั้นทำให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม การจัดกิจกรรมได้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง ได้สัมผัสจากโสตประสาททั้งห้า ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันอีกด้วย

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) และการวิพากษ์ตัวแบบการพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ในระดับปรับปรุงพัฒนานั้น ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้อง



กับการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันว่า เนื้อหาการฝึกอบรม ต้องประกอบด้วย ด้านบรรยากาศองค์กรได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์การมีส่วนร่วม และเนื้อหาควรเพิ่มเนื้อหา การรักษาแบบแผน วัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร และการฝึกอบรมเห็นด้วยกับการจัดให้มีการเรียนรู้นอกสถานที่กับองค์กรที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จด้วยการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

3. การพัฒนาและประเมินผลการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการพัฒนาและประเมินผลการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการฝึกอบรมให้กับพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับปรับปรุงพัฒนาของเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานตัวชี้วัด จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้กลุ่มพัฒนาจำนวน 6 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน รวมเป็นจำนวน 30 คน ระหว่างวันที่ 20- 23 ตุลาคม 2557 ใช้เวลาการฝึกอบรม จำนวน 3 วัน และจัดทัศนศึกษาดูงาน 1 วัน คือ วันที่ 24 ตุลาคม 2557

ผู้วิจัยสมมติฐานว่า หลักจากพัฒนาการใช้ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแล้ว ผลการดำเนินงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

ผลจากการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร พบว่า กรรมการเขตพื้นที่ที่มีความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < .001$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และแสดงให้เห็นว่า บุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเองซึ่งเป็นงานในหน้าที่และงานมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ และมีการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวม องค์กรสามารถพึ่งตนเองได้ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน จากการอภิปรายได้ว่า การใช้กิจกรรมการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่จะมุ่งเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและทัศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคต (กุลธนะ ธนพงศธร และคณะ, 2544 : 331) และสอดคล้องกับแฟรงค์ เอ. เดอร์ ฟิลลิปส์ (Frank A. De Phillips et. Al. (1960 : 2- 17) กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กร ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ

ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการ ฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนอย่างเป็นระบบ มีการประสานงาน และการกระทำอย่างต่อเนื่องและ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกปฏิบัติจริงด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนั้นควรนำแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน ทักษะการคิดวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรต่อไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนั้นควรนำแนวคิดด้านการปรับตัวขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การวางแผนนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การดำเนินงานแบบบูรณาการ ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม รักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมให้คงอยู่และสร้างเสริมวัฒนธรรมให้เป็นบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ค้ำจุนขององค์กร ปรับปรุงพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรทางการศึกษาต่อไป

1.3 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนั้นควรนำแนวคิดด้านประสิทธิภาพด้วยความจริงใจ เพิ่มขวัญกำลังใจโดยการให้ความรู้ คำชี้แนะ คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางด้านบริการ และการวัดประเมินผลตามสภาพจริง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความเป็นระบบมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนั้นควรนำแนวคิด การสร้างบรรยากาศ

องค์กรให้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งในด้านพฤติกรรมของบุคลากร พฤติกรรมของผู้บริหาร และโครงสร้างองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างยั่งยืน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เพื่อทราบระดับการดำเนินงานในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กฤษณ อัมพันธ์. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการบุคลากรสำนักงานเกษตรและ  
สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระ วท.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- กวี วงศ์พูน. หลักและกระบวนการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่วมเกล้า, 2552.
- กาญจนา วสุศิริกุล. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2540.
- กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พระนเรศวรพิมพ์, 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ครั้งที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด. 2554.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. ทฤษฎีองค์การ, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. แนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรโดยรวม, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. สมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ที่จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2555.
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การสู่คุณภาพ, กรุงเทพฯ : เกษมศรี  
การพิมพ์, เอกสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2547.
- ช่อทิพย์ บรรณานวัฒน์ และคณะ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการท างานของ  
บุคลากรสาธารณสุขในพื้นที่ชายแดนไทย-กัมพูชาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์  
วท.ด. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. ปัจจัยทางการเมืองและการบริหารที่ส่งผลต่อความด้อยประสิทธิภาพ  
ขององค์การของรัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

ณรงค์ ฅ ถ้ำพูน และคณะ. การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM. เชียงใหม่ : พิมพ์ที่ห้าง  
หุ้นส่วน จำกัด, 2546.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. สมรรถนะองค์กร, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2547.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 2551.

ทบวงมหาวิทยาลัย. การกำหนดรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ : เอกสาร  
การรายงาน, 2532.

ทองใบ สุดชาติ. ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ : แชนทโพร์พรีนติ้ง, 2543.

\_\_\_\_\_ . องค์กรคุณภาพ : แนวคิดเพื่อพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน. วารสารพัฒนา  
บริหารศาสตร์, 2546.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ระบบวารสารสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอส.แอนด์.จี. กราฟฟิค, 2544.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหาร  
การศึกษา และสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : แชนทโพร์พรีนติ้ง จำกัด, 2544.

\_\_\_\_\_ . ระบบวารสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอส.  
แอนด์. จี. กราฟฟิค. 2544.

\_\_\_\_\_ . ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
กรุงเทพฯ : บริษัทแชนทโพร์พรีนติ้ง จำกัด, 2545.

\_\_\_\_\_ . ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน  
จำกัด, 2546.

\_\_\_\_\_ . ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง,  
2546.

\_\_\_\_\_ . “องค์กรคุณภาพ : แนวคิดเพื่อการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน”. วารสารพัฒนบริหาร  
ศาสตร์, 2546.

\_\_\_\_\_ . รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพครู. ผู้บริหารการศึกษาและ  
สถานศึกษา, กรุงเทพฯ : แชนทโพร์พรีนติ้ง จำกัด, 2544

\_\_\_\_\_ . คุณลักษณะโครงสร้างองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนการ  
พิมพ์จำกัด, 2546.

\_\_\_\_\_ . สมรรถนะองค์กร, กรุงเทพฯ : แชนทโพร์พรีนติ้ง. 2554.

- ทิตนา แคมมณี. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการคิด. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการจัดการ : ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทย-  
วัฒนาพานิช, 2540
- \_\_\_\_\_. องค์การและการจัดการยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- \_\_\_\_\_. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2546.
- \_\_\_\_\_. การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ : ประทุมช่าง, 2546.
- ธีระพงษ์ มหาวิโรและคณะ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์เดอะบุคส์ จำกัด, 2555 - 2559.
- นภาพรณี หะวานนท์และคณะ. การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพจากทฤษฎีราก :  
ประสิทธิภาพของชุมชน, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2550.
- นฤมล สุนสวัสดิ์. ประสิทธิภาพในการทำงาน, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2548.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2549.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาประสิทธิภาพองค์การของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่สำนักพิมพ์  
วันทิพย์, 2549.
- นิกร สุขใจ. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม  
จังหวัดแม่อองสอน. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- บังอร โสฬส และคณะ. (2539). “การศึกษาความเครียดในการทำงานของผู้บริหารในวง  
ราชการไทย : วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุและผลของความเครียด,” วิชาการ. 9(3) : 22-27.
- ประสิทธิ์ เขียวสี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญา ค.ศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณการพิมพ์, 2543.
- \_\_\_\_\_. รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1970-1980)  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- \_\_\_\_\_. รูปแบบองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- \_\_\_\_\_. สมรรถนะทางเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- การดี อนันต์นารี. หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สำนักพิมพ์  
มนตรี จำกัด, 2551.

- มณเฑียร กองเงิน. ภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มวลชน. 2524.
- ยูวพร ศุภรัตน์. องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- รวิกาญจน์ เคื่อนดาว. ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการขับขี่ย่างปลอดภัยของพนักงานขับรถโดยสารประจำทาง ขสมก. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2544.
- \_\_\_\_\_. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, 2549.
- \_\_\_\_\_. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธรรมสารการพิมพ์, 2549.
- \_\_\_\_\_. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, 2549.
- รุ่ง แก้วแดง. การปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2541.
- เลื่อน สุริหารและคณะ. การสร้างรูปแบบองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์, 2532.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. ภาวะผู้นำและอำนาจ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2546.
- วิจิตร ศรีส้าน. การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด, 2549.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2548.
- \_\_\_\_\_. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2549 ก.
- \_\_\_\_\_. แนวคิดภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเบอร์เท็กซ์ จำกัด, 2549 ข.
- \_\_\_\_\_. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเบอร์เท็กซ์ จำกัด, 2549 ค.
- \_\_\_\_\_. คุณลักษณะของผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเบอร์เท็กซ์ จำกัด, 2549 ง.
- \_\_\_\_\_. โครงสร้างองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเบอร์เท็กซ์ จำกัด, 2549 จ.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2550.
- วีระชัย เสมากักดี. การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2558.  
[http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Wirat\\_Jansuwan/Fulltext.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Wirat_Jansuwan/Fulltext.pdf), 2558.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. บรรยากาศองค์การ. นนทบุรี : บริษัทร่มเกล้า จำกัด, 2555.



- ศิริพงษ์ เสภาภาน. **หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. นนทบุรี : บริษัทร่มเกล้า จำกัด, 2555.
- สถาบันพระปกเกล้า. **การบริหารจัดการของผู้นำ**. กรุงเทพฯ : แสงดาวการพิมพ์ จำกัด, 2554.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยขอนแก่น. **ประสิทธิภาพขององค์กร**. ขอนแก่น : คลังนาวิทยา. 2540.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. **ทฤษฎีองค์กร, เอกสารประกอบการสอน**. คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.
- สมเดช สีแสง. **คู่มือการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา**. นครสวรรค์ : หจก.ริมปิงการพิมพ์, 2549.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. **ทฤษฎีการบริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2544.
- สมาน อัสวภูมิ. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. อุบลราชธานี : หจก. อุบลกิจออปเซทการพิมพ์, 2551.
- สมิต สัมภูกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. วารสารคน 2 (เมษายน – มิถุนายน), 2526.
- สมิตดา สว่างวงศ์. **หลักการบริหารและทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2552
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พรีนติ้ง จำกัด, 2554.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พรีนติ้ง จำกัด, 2550.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรีนติ้ง จำกัด, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การกำหนดมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การแบ่งแยกหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : ครูสภาการพิมพ์, 2546.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **ทูนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ้ง, 2547.
- \_\_\_\_\_ **สมรรถนะการบริหารบุคลากร**. กรุงเทพฯ : พี.เอ. ลีฟวิ้ง, 2548.

สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัท ส. เอเซียเพรส จำกัด, 2554.

\_\_\_\_\_. **บรรยากาศองค์การ**, กรุงเทพฯ : บริษัท ส. เอเซียเพรส จำกัด, 2551.

\_\_\_\_\_. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2551.

สุนันทา เลहनันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2542.

สุวิทย์ มูลคำ. **การพัฒนาตนเองและพัฒนางาน**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนการพิมพ์ จำกัด, 2551.

\_\_\_\_\_. **สภาพแวดล้อมองค์การ**, กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนการพิมพ์ จำกัด, 2551.

เสน่ห์ จุ้ยโต. **องค์การสมัยใหม่**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.

อภิรดี โสดาพงศ์. **ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้**. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม พบ.ด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

อรุณ รักธรรม. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

อรุณ รักธรรม. **ทฤษฎีองค์การ : ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, เล่มที่ 1 หน่วยที่ 2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

\_\_\_\_\_. **ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่สหชัยบล็อกลและการพิมพ์. 2540

เอกมล อ่อนศรี. **ประสิทธิภาพขององค์การ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2544.

โอภาส กลั่นบุศย์. **หนังสือพิมพ์บ้านเมือง**, สุกรีที่ 8 กรกฎาคม 2557. **ประสิทธิภาพขององค์การต้องผ่านมาตรฐานการประเมินตนเอง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บ้านเมือง, 2557.

Anderson and Van Dyke. cited in Paradi Anantnavi, **Management**. North America : McGraw – Hill, 2005.

Beer, Micheal. **Organization Change and Development : A System View**, Santa Monica. Calif : Goodyear Publication, 1980.

Barnard, Chester. I. **The Function of Executive**. Cambridge : Harvard University Press, 1970.

Bateman. **Management : Building Competitive advantage**. 4 th ed. Boston : Irwin Mc Graw - Hill, Inc, 1999.

- Bass and Stogdill. **Individual behavior and Groups achievement.** New York : Oxford University Press, 1990.
- Deming, W. E. **Out of the Crisis.** Cambridge : Massachusetts Institute of Technology Press, 1986.
- Dimock . **Public Administration.** New York : Rinchart & Co., Inc. 1953.
- Daft. **Management.** Chicago : Dryden Press, 1997.
- Flippo. **Managemnt : A Behavioral approach.** Boston : Alley & Bacon, 1968.
- \_\_\_\_\_. **Principles of Personnel Management.** 8 th ed. New Jersey : Prentice - Hall, 2000.
- John F. Pfiffner and Sherwood. **Administrative Organization.** Endwood Cliffs NJ : Prentice - Hall. Inc., 1960
- Hellriegel. **Management.** A Competency - Based Approach 9<sup>th</sup> ed. Cincinnati, O.H. : South -- western, 2002.
- Hendry and Pettigrew. **Personnel Management Strategies.** New York : McGraw-Hill, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Management.** A Competency Based Approach. 2002.
- Herzberg . **The Motivation to work.** New York : John wiley and Sons, 1990.
- Joyce and Weil. **Development Model.** New York : McGraw-Hall. 1986.
- KoontZ, H. and Donnell C.O. **Principle of Management.** 5<sup>th</sup> ed. New York : Mc Graw- Hill. 1972.
- Kast and Rosenzweig. **Organization and Management : A Systems and Contingency Approach.** 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo : Mc Graw – Hill, Inc., 1979.
- Marshall E. Dimock and Gladys O. Dimock, **Public Administration,** New York : Rinchart and Company., Inc., 1953.
- Miller. **Personel Management Competency.** New York : Richart and Co, Inc., 1996.
- Micle Armstrong. **Management Strategies.** New York : McGraw-Hall. 1991.
- NASSP Tast force. **Comprehensive Assessment of School Environments : Examiner's Manual.** Reston, VA : National Association of Secondary School Principats. 1987.

- Lunenburg, and Ornstein. **Personal and Organizational Influence on Pupils Control ideology.** " Journal of Experimental Education, 2007.
- Lunenburg. and Ornstein, **Educational Administration.** 3<sup>rd</sup> ed. Belmont, CA : Wadsworth /Thomson Learning, 2000.
- Mc Clelland. **Human Motivation.** Glenview IL : Scott Foresman, 1985.
- Dimock, **Technology Management.** and Competitive advantage : in Technology and Organizations, 1953.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices,** 3<sup>rd</sup> ed. Belmont, California : Wadsworth/ Thomson Learning, 2001.
- Lunenburg, Fred C. and Linda J. Schmidt, " Pupils Control Ideology, Pupils Control Behavior, and The Quality of School Life," **Jurnal of Research and Development in Education,** 1989.
- Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization,** A. M. Henderson & Talcott Parsons, Free Press : New York, 1947.
- Miskel. " **Work Motivation, Job Statistics faction and Climate** " in N. J. Boyan (ed) Handbook of research on educational administration, New York : Longman, 1988.
- Oakland, J. S. **Total Quality Management,** Oxford : Butterwood- Heinemance, 1994.
- Hellriegel D., Jacson and Slocum. **Management - A Competency – Based.** Approach, 2000.
- Hick, H. G. & Gullett, **Organizations : Theory and Behavior.** New York : McGraw – Hill, Inc., 1976.
- Halpin, Andrew W. & Don B. Croft. **The Organizational Climate of Schools.** Chicago : University of Chicago Press, 1963.
- Pfiffner and Sherwood. **Administrative Organization.** Enwood Cliffs N. J. : Prentice – Hall, Inc., 960.

- Robbins S.P. **The Administrative Process**. Integrating theory and Practice, New Delhi : Prentice - Hall, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Behavior**. Concept controversies and Applications 8<sup>th</sup> ed. Upper saddle river, Newjersey : Prentice - Hall, 1998.
- Rue and Byars. **Leadership Change : Skill and Application**. 9 th ed. North America : McGraw – Hill Inc., 2000.
- Stogdill, R. M. **Personal factors associated with leadership** : A survey of the literature, Jurnal of Psychology, 1988.
- Stephen P. Robbin. **Organization Behavior**, A Simon and Schuster company : Englewood Cliffs. 8 th ed. Prentice – Hall. 1983.
- Sergiovanni. **Supervision : A Redefinition**, 6<sup>th</sup> ed. New York : Mc Graw – Hill. 1997.
- Sergiovanni. **Value Added Leadership : How to Get Extraordinary performance in Schools**. 2 nd ed. New York : Harcourt Brace. 1997.
- Shermerhorn, Hunt, and Osborn, **Organization Behavior**, Copyright. By John Wiley and Sons, Inc., 2000.
- Shermerhorn, Hunt and Osborn . **Motivation, Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. U.S.A. : John wiley and Sons, Inc., 2000.
- Stogdill. “ **Personal factors associated with leadership** : A survey of the literature,”Jurnal of Psychology, 1948.
- Talcott Parson. **Structure and Process in Modern Societies**, Glencoc, Illinois : The free press publishing, 1960.
- Tom Burns and Stalker. **The Management of Innovation**, London : Tavistock, 1961.
- Vause, B. (1997). Guide to Analyzing Companies. London : Economic Newspaper.  
www.haygroup.com/insight.
- Warren and Nanus. **Leaders : The Strategies for Taking Change**, New York : Harper Collins, 1986.
- William B. Castetter. **Management Process Strategies**, New York : McGraw – Hill, 1976.

Yamane, T. **Statistic. An Introductory Analysis** 3 rd ed, New York : Harper and Row, 1973.

Yukl, G. **Leadership in Organizations** 4 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1981.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27  
จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำตัวแบบสู่การพัฒนาองค์กร

2. ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนนี้ ขอได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้เป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(นายศุภชัย สายสิงห์)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย



ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  25 – 30 ปี  31-40 ปี  
 41 – 50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง  
 5- 10 ปี  11-20 ปี  
 21-30 ปี  31 -40 ปี  
 41 ปีขึ้นไป
5. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง  
 ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 ผู้อำนวยการกลุ่ม  
ศึกษานิเทศก์  
 กรรมการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.  
เขต พื้นที่การศึกษา)  
 กรรมการติดตาม นิเทศและประเมินผลการศึกษา (กต.ป.น.เขต)  
 ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา  
 ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วกรุณาทำเครื่องหมายถูก (/) ลงใน ช่องผลการประเมินระดับการพัฒนาที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ ระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับมาก  
 3 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด

ที่	ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ประสิทธิภาพอยู่ระดับที่				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1.1 บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อ การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับใด					
	1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ องค์กรมีความเกี่ยวข้องกันหรือเชื่อมโยงกับองค์กร					
	1.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวินิจฉัยปัญหา ระบุสาเหตุ ของปัญหาซึ่งจะทำให้ทราบจุดที่ต้องการพัฒนา					
	1.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดกิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการพัฒนาเปลี่ยนแปลง โดยละเอียด					
	1.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
	1.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการ ติดต่อสื่อสารและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องได้					
2	ด้านบรรยากาศขององค์กร					
	2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก					
	2.2 บรรยากาศภายในห้องปฏิบัติงานมีความสะอาด เหมาะสมแก่การทำงานอย่างมาก					
	2.3 บรรยากาศภายนอกห้องทำงานมีความร่มรื่นดี					

ที่	ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผลการประเมินการพัฒนาอยู่ระดับที่				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
3.	ด้านบรรยากาศขององค์กร (ต่อ)					
	3.1 กลุ่มงานมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบสม่ำเสมอในเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร					
	3.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรทุกครั้ง ในเมื่อมีโอกาส					
	3.3 สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่					
4	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร					
	4.1 บุคลากรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ทำงานทุกคน					
	4.2 สมาชิกมีความสามารถใช้คอมพิวเตอร์พิมพ์งานและบันทึกข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	4.3 สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศกับบุคคลภายในและภายนอกได้อย่างดี					
	4.4 คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันทันสมัย มีความเร็วในการสื่อสารได้อย่างดี					
	4.5 กลุ่มมีการบริการแก่ผู้มาขอใช้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคำนึงถึงความปลอดภัย					
	4.6 มีบุคคลภายนอกมาขอใช้บริการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายู่เสมอ					

ที่	ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผลการประเมินการพัฒนาอยู่ระดับที่				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
5	ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
	5.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
	5.2 มีการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์					
	5.3 มีการสร้างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง และมีการควบคุม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ					
	5.4 ภาวะผู้นำให้ความสำคัญในระบบการประสาน สอดคล้องในองค์กรและการเปลี่ยนแปลง					
6	ด้านระบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร					
	6.1 บุคลากรมีความรู้ เข้าใจระเบียบ วินัย การทำงาน อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้อง รวดเร็วเสมอ					
	6.2 บุคลากรในแต่ละกลุ่มทำงาน ไม่เคยผิดพลาดและ ทำงานเป็นระบบ เหมาะกับหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำ					
	6.3 บุคลากรมีความสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรสม่ำเสมอ					
	6.4 บุคลากรผ่านการฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านบริการและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	6.5 องค์กรให้ความสำคัญกับงานบริการอย่างมาก					
	6.6 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงานบริการเสมอ บุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยีมีความเข้าใจระบบดีเสมอ					

ตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความสำเร็จให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับมาก  
 3 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด

ที่	ด้านประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผลการประเมินการพัฒนาอยู่ระดับที่				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
7	ด้านประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
	7.1 การบริหารองค์กรโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด					
	7.2 บุคลากรมีคุณภาพและพึงตนเองได้อย่างมีความสุขและทำงานอย่างมีความสุข					
	7.3 สมาชิกในองค์กร มีการลดหนี้ โดยไม่เพิ่มหนี้					
	7.4 สมาชิกทุกคนตั้งใจทำงาน เพื่องานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
	7.5 ผู้บริหารให้กำลังใจโดยการมอบรางวัลให้ตามความเหมาะสมเวลาและโอกาส					
8	ด้านคุณภาพของบุคลากรในองค์กร					
	8.1 กระบวนการบริการได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอกและทั่วไปก็ยอมรับในระดับมาก					
	8.2 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าเสมอ					
	8.3 ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					

ที่	ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผลการประเมินการพัฒนาอยู่ระดับที่				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
9	ด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่					
	9.1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเน้นที่การฝึกอบรมการศึกษาคุณงานทั้งในและต่างประเทศ					
	9.2 จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการเสมอ					
	9.3 บุคลากรได้รับมอบหมายงานให้ทำจากผู้บริหารระดับสูงเสมอและงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ					
	9.4 บุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และเพิ่มทักษะตนเอง					
	9.5 บุคลากรผ่านการฝึกอบรมพัฒนาตนเองแล้ว มีความรู้เข้าใจในระบบการปฏิบัติงานการบริการดีขึ้น					
	9.6 บุคลากรร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้กัน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายสุภชัย สายสิงห์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27  
จังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง :

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร  
ดุสิตบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม  
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริง ข้อมูล  
ต่างๆที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างสูงยิ่งต่อการวิจัย  
ครั้งนี้ และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา  
ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายศุภชัย สายสิงห์)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา รัฐประศาสนศาสตรดุสิตบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  25-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. อายุราชการ  
 5 ปี  10 ปี  
 15 ปี  20 ปี  
 25 ปี  26 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง  
 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 ผู้อำนวยการกลุ่ม  
ศึกษานิเทศก์  
 กรรมการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(อ.ก.ค.ศ.  
เขตพื้นที่การศึกษา)  
 กรรมการติดตาม นิเทศและประเมินผลการศึกษา ( สด.ป.น.เขต )  
 ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา  
 ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา  
ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ตอนที่ 3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27



คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วกรณำทำเครื่องหมายถูก ( / ) ลงในช่องระดับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานมากที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ใน ระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่ในด้านต่างๆ	ประสิทธิภาพการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1.1 ด้านการดำเนินงาน					
	1.มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนก่อนนำสู่ การปฏิบัติจริง					
	2.มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมี ส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร					
	3. มีระบบประกันคุณภาพตามตัวชี้วัดชัดเจน					
	4.มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ					
	5.มีการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี					
	1.2 ด้านการสร้างสรรทรัพยากร					
	6. ผู้บริหารแสวงหาความรู้เพิ่มทักษะการบริหาร					
	7.ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีบุคลากร ทั้งในส่วนตัวและเรื่องงาน					
	8.มีการบริหารจัดการ โดยยึดหลักคุณธรรมเป็นฐาน					

ที่	ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ประสิทธิภาพการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>1.2 ด้านการสร้างศรัทธา (ต่อ)</b>					
	9.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำและร่วมชื่นชมผลงาน					
	10. มีระบบติดตามวัดประเมินผลการปฏิบัติงานใน องค์กรและเครือข่าย					
	<b>1.3 ด้านวิสัยทัศน์</b>					
	11. วิสัยทัศน์สำนักงานมีความชัดเจน เหมาะสม					
	12. วิสัยทัศน์สำนักงานมีความสอดคล้องกับ นโยบายและแผนการพัฒนาศึกษาชาติ					
	<b>1.4 ด้านแรงจูงใจ</b>					
	13.ผู้บริหารมีระบบการจูงใจบุคลากรปฏิบัติงาน					
	14.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลและ ยกย่องชมเชย โดยมีเป้าหมายร่วมกัน					
	15.ผู้บริหารมีระบบคุณธรรมการให้ความสำคัญ ชอบตามคุณภาพของผลงานเป็นที่ประจักษ์					
<b>2.</b>	<b>ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร</b> <b>ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร</b> 17. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กร					

ที่	ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านต่างๆ	ประสิทธิภาพการพัฒนา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
	18. มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลและข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอ					
	19. มีการจัดกิจกรรมหลากหลาย เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้และเกิดทักษะ					
	20. มีระบบดูแลช่วยเหลือบุคลากรผู้มีความอ่อนแอ ด้าน สภาพแวดล้อมองค์กร					
	21. องค์กรมีเครื่องอำนวยความสะดวกการบริการ 22. องค์กรมีการบริการห้องน้ำสะอาด ร่มรื่นดี 23. บริเวณองค์กรมีความสะอาดร่มรื่น เหมาะสมดี 24. มีการจัดระบบห้องน้ำมีวัสดุเครื่องมือใช้พร้อม					
	ด้านโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่ฯ					
	25. โครงสร้างสำนักงานเป็นแบบแนวราบ ชัดเจน เป็นรูปแบบจากบน-ลงล่าง เน้นการทำงานเป็นทีม					
	26. โครงสร้างมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน					
	27. มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถ					
	28. มีสายการบริหารของผู้บังคับบัญชาชัดเจน ด้านคุณภาพของบุคลากร(สมรรถนะองค์กร)					
	29. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถทักษะการทำงาน 30. บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิด การเปลี่ยนแปลง 31. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานร่วมกัน 32. บุคลากรใช้ทักษะประสบการณ์ในการทำงาน					

ที่	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในด้านต่างๆ	ประสิทธิภาพการพัฒนา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	33. มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายองค์กร					
	34. มีระบบการทำงานตามแผนกลยุทธ์โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพเป็นฐานในการปฏิบัติ					
	35. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารประสานงานระหว่างองค์กร					
	36. มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง					
	37. บุคลากรมีความรู้ เข้าใจระบบการใช้ e-filing เพื่อการใช้ในการติดต่อสื่อสาร					
	38. มีการรายงานสรุปผลการประเมินตนเอง เพื่อทำคำรับรองผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ด้านกลยุทธ์องค์กร					
	39. มีการวิเคราะห์บริบทสำนักงานเขตพื้นที่					
	40. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
	41. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ					
	42. มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้					
	43. มีการสืบค้นหาข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตอยู่เสมอหรือทุกวัน					
	44. มีระบบข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมายถูก / ในช่องระดับ

ความสำเร็จให้ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง มีการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง มีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	มีการพัฒนาประสิทธิภาพอยู่ระดับที่				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	1.1 ผู้นำประกาศเป้าหมายชัดเจนในการกำหนด วิสัยทัศน์และการทำงาน					
	1.2 ผู้นำได้แจ้งให้บุคลากรได้เข้าใจถึงแนวทางการ ปฏิบัติงานขององค์กร					
	1.3 บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน					
	1.4 ผู้นำสร้างความตระหนักและถ่ายทอดความคิด ใหม่ๆเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร					
	1.5 ผู้นำสร้างแรงจูงใจโดยการมอบรางวัลให้ตาม ความเหมาะสมเวลาและโอกาสแก่บุคลากร					
2.	ด้านบรรยากาศองค์กร					
	2.1 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมี ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
	2.2 บรรยากาศองค์กรมีความสะอาด ร่มรื่น เหมาะสม					
	2.3 บุคลากรมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนร่วมงานกันดี					

ที่	การพัฒนา ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	การพัฒนาประสิทธิภาพ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
3.	ด้านสมรรถนะองค์กร					
	3.1 ผู้นำมีความรู้ความสามารถทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
	3.2 จัดกิจกรรมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ					
	3.3 บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับ.					
	3.4 บุคลากรเข้ากิจกรรมการพัฒนาเพื่อเกิดการเรียนรู้เรียนรู้ประสบการณ์และเพิ่มทักษะตนเองในระดับ..					
	3.5 บุคลากรผ่านการพัฒนาตนเองแล้ว มีความรู้เข้าใจในระบบการปฏิบัติงานการบริการดีขึ้น					
	3.6 บุคลากรร่วมกิจกรรมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้กันในระดับ					
4.	ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์					
	4.1 ผู้นำมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสะดวกในการดำเนินงานตามขั้นตอน					
	4.2 ผู้นำได้กำหนดเป้าหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนเป็นระบบ					
	4.3 มีการสร้างความตระหนักในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง					
	4.4 บุคลากรได้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					

ที่	การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	การพัฒนาประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
5.	ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร					
	5.1 บุคลากรมีความรู้ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นระบบ					
	5.2 บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม					
	5.3 ผลงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมทั่วไป					
	5.4 บุคลากรมีความตระหนักรับผิดชอบและทำงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสตรวจสอบได้					
	5.5 บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร					
	5.6 บุคลากรให้ความสำคัญต่อการบริการต่อผู้รับบริการ					
	5.7 บุคลากรสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารต่อผู้ขอรับบริการด้วยความพึงพอใจ					
	5.8 บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	5.9 บุคลากรได้รับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารองค์กร					
	5.10 บุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัดคุ้มค่าในระดับ					

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9761

ภาคผนวก ข

หนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และ  
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ศษ ๐๕๕๐.๐๑/ว ๑๕๐๗



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ เกียรติเจริญ

ด้วย นายสุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๐๑๐๑๓๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวจิระนันต์ เสนาจักร)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐

ที่ บว. ๖๑๔๓๓/๒๕๕๗

วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวัลย์ วัฒนบุตร

ด้วย นายศุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๐๑๐๑๓๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจีระนัน เสนาจิทร์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐

ที่ บว. ว.๑๔๓๓/๒๕๕๗

วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ

ด้วย นายศุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๐๑๐๓๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจีระนัน เสนาจิตร)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐

ที่ บว. ว.๑๔๓๓/๒๕๕๗

วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี

ด้วย นายศุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๐๑๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจีระนัน เสนาจิตรี)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศร ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๕๐๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรียน เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

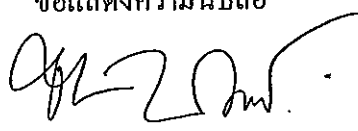
เรียน อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ด้วย นายสุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๐๑๐๑๓๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ  


(นางสาวจิระนันท์ เสนาจัตร์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ -๔๓๗๒ -๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/๑๕๐๘

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗

ด้วย นายศุภชัย สายสิงห์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๖๐๑๑๑๓๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต ๒๗ จังหวัดร้อยเอ็ด” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ  
การวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗ ผู้อำนวยการ  
กลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ครูธุรการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม  
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวจีระนัน เสนาจักร์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘

### การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางภาคผนวก ข. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item- total Correlation Alpha) ค่าความเชื่อมั่น  
ทั้งฉบับของแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อที่	รายการ	P	R
1.1	<b>ด้านการดำเนินงาน</b>		
	1.มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนก่อนนำสู่การปฏิบัติจริง	0.7821	0.9089
	2. มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร	0.6297	0.9758
	3.มีระบบประกันคุณภาพของงานตามตัวชี้วัดชัดเจน	0.8545	0.9658
	4.มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ	0.7028	0.9759
	5.มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย ให้รางวัล	0.7235	0.9098
1.2	<b>ด้านศรัทธา</b>		
	6.ผู้บริหารแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเสริมทักษะการบริหาร	0.7244	0.9719
	7.ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นฐาน	0.8235	0.9856
	8.ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	0.6978	0.9875
	9.มีการบริหารจัดการต่างๆ โดยยึดหลักคุณธรรมเป็นฐาน	0.6589	0.9760
	10.ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำและ ร่วมชื่นชมผลงาน	0.6974	0.9186
1.3	<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>		
	11.วิสัยทัศน์สำนักงานเขตพื้นที่มีความชัดเจนเหมาะสม	0.8375	0.9754
	12.วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนการ พัฒนาการศึกษาชาติ	0.5922	0.9859

ข้อที่	รายการ	P	R
1.4	<b>ด้านแรงจูงใจ</b>		
	13. ผู้บริหารมีระบบการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน โดยไม่มีการบังคับ	0.5652	0.9760
	14. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัล เกียรติบัตร และยกย่องชมเชย	0.6523	0.9756
	15. ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมชัด	0.7562	0.9845
	16. ผู้บริหารเพิ่มขวัญกำลังใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร	0.6589	0.9857
2.1	<b>ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร</b>		
	17. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร	0.7293	0.9757
	18. มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ	0.7899	0.9736
	19. มีความรอกสามัคคีร่วมจัดกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน	0.7685	0.9861
	20. บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร	0.7954	0.9857
2.2	<b>ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร</b>		
	21. องค์กรมีบรรยากาศสงบเหมาะสมการทำงานดี	0.7542	0.9875
	22. องค์กรมีการบริการห้องน้ำห้องส้วมสะอาดดี	0.6975	0.9758
	23. บริเวณองค์กรมีความร่มรื่น เหมาะสมแก่การทำงาน	0.7954	0.9879
	24. มีระบบการจัดการบริการที่มีความรวดเร็วและมีวัสดุเครื่องมือที่ทันสมัยพร้อมให้บริการ	0.7958	0.9920
2.3	<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>		
	25. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบจากบน-ลงล่าง มีความชัดเจนสะดวกต่อการสื่อสารทำงานเป็นทีม	0.8232	0.9720



ชื่อที่	รายการ	P	R
3.1	26. โครงสร้างมีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน	0.6580	0.9761
	27. มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของ แต่ละบุคคลอย่างชัดเจน	0.7025	0.9754
	28. การบริหารมีระบบสายการบังคับบัญชาชัดเจน	0.7837	0.9754
	ด้านคุณภาพของบุคลากร		
	29. บุคลากรมีความรู้ความสามารถทักษะการทำงานดี	0.7293	0.9874
	30. บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	0.7899	0.9751
	31. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนงานร่วมกัน	0.7785	0.9851
	32. บุคลากรใช้ทักษะประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ	0.7658	0.9758
	33. มีการวางแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับนโยบายและ เป้าหมายขององค์กร	0.7865	0.9875
	34. บุคลากรทำงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	0.7854	0.9848
	35. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือใน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.7528	0.9874
	36. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	0.7465	0.9875
	37. บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อทักษะการทำงานใน โปรแกรม e-filling และโปรแกรมอื่นได้อย่างดี	0.7754	0.9852
38. มีการสรุปผลรายงานการประเมินตนเอง เพื่อทำคำ รับรองผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน	0.7569	0.9889	
4.	ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		
39. มีการวิเคราะห์บริบทขององค์กร	0.7864	0.9875	
40. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือใน การสื่อสารข่าวสารข้อมูลและการให้บริการ	0.7786	0.9984	
41. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้	0.7329	0.9857	

ข้อที่	รายการ	P	R
42.	มีระบบข้อมูลข่าวสารสำหรับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0.7329	0.9856
43.	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	0.7719	0.9856
44.	มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	0.7829	0.9754
45.	ผู้บริหารมีความสามารถให้ทักษะประสบการณ์ด้านการบริหารงานเป็นอย่างดี	0.7756	0.9852
46.	มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานอย่างดี	0.7789	0.9875

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมายถูก (/) ในช่องระดับความสำเร็จให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง มีการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีการพัฒนาประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง มีการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับน้อย  
1 หมายถึง มีการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	P	R
1.1.	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	1. ผู้นำประกาศเป้าหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน	0.7765	0.9758
	2. ผู้นำได้แจ้งให้บุคลากรทุกกลุ่มได้เข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร	0.7621	0.97852
	3. บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	0.7756	0.9867
	4. ผู้นำสร้างความตระหนักและถ่านทอดความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	0.7785	0.9789
	5. ผู้นำสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลตามความเหมาะสมเวลาและโอกาสแก่บุคลากร	0.7652	0.9787

ข้อที่	รายการ	P	R
1.2.	<b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>		
	6.สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	0.7452	0.9784
	7.บรรยากาศองค์กรมีความสะอาดร่มรื่นเหมาะสมดี	0.7648	0.9759
	8.บุคลากรมีความสัมพันธ์เป็นเพื่อร่วมงานทำงานเป็นทีม	0.7852	0.7863
	9.บุคลากรมีความสามัคคีต่อกัน เรียนรู้งานร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.7528	0.9841
		0.7954	0.9758
1.3	<b>ด้านสมรรถนะองค์กร</b>		
	10 ผู้นำมีความสามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	0.7846	0.9847
	11 มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	0.7967	0.9842
	12 บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	0.7429	0.9769
	13.บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตนเองแล้วมีความสามารถปฏิบัติงานงานการสื่อสาร การบริการได้ดีขึ้น	0.7245	0.9758
	14 บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.7158	0.9845
1.4	<b>ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</b>		
	15. ผู้นำมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสะดวกในการดำเนินงานตามขั้นตอน	0.7512	0.9758
	16. ผู้นำได้ประกาศวิสัยทัศน์ เป้าหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนเป็นระบบ	0.7659	0.9957
	17.บุคลากรปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	0.7948	0.9875
	18.ผู้นำสามารถใช้เทคโนโลยีสำหรับสื่อสาร ประสานงานระหว่างองค์กรได้	0.7654	0.9742

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (p) ค่าความยากง่าย รายข้อ (r) และความเชื่อมั่น  
 ทั้งฉบับของแบบสอบถามการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อที่	รายการ	P	r
1.1	ด้านการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่	0.7820	0.9081
1.2	ด้านศรัทธา	0.8541	0.9260
1.3	ด้านวิสัยทัศน์	0.8001	0.9612
1.4	ด้านแรงจูงใจ	0.7020	0.9470
2.1	ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร	0.7340	0.9812
2.2	ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร	0.7840	0.9840
2.3	ด้านโครงสร้างองค์กร	0.8361	0.9681
3.1	ด้านคุณภาพของบุคลากร	0.8481	0.9691
3.2	ด้านการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์	0.7821	0.9842
3.3	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.7692	0.9691
3.4	ด้านบรรยากาศองค์กร	0.8572	0.9840
3.5	ด้านสมรรถนะองค์กร	0.7857	0.9603

\*\*\*หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9725

ตารางภาคผนวกที่ 3 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1.	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
2.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
3.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
6.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9.	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
10.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
11.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
12.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
16.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
17.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
19.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
21.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
25.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
26.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
28.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
30.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
31.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
32.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
33.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
34.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
35.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
36.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
37.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
38.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
39.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
40.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
41.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
42.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
43.	0	1	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
44.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
45.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
46.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
47.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
48.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
49.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
50.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
51.	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
52.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
53.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
54.	0	1	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
55.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
56.	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
57.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
58.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
59.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
60.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
61.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
62.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
63.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
64.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค

บันทึกรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

(Workshops)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

### รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองเพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด เมื่อวันที่ 7 เดือน พฤศจิกายน 2557 เวลา 09.00 – 16.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย

นายบัณฑิต ศรีม่วง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นประธานการประชุม ได้กล่าวเปิดการประชุมและได้แนะนำผู้เข้าร่วมประชุมพร้อมกับดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการต่อไป

ผมขอเรียนเชิญ ท่านสุภชัย สายสิงห์ นำเสนองานวิจัยต่อไป

นายสุภชัย สายสิงห์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ขณะนี้กำลังวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งได้สอบผ่านเค้าโครงวิทยานิพนธ์สามบท ไปเรียบร้อยแล้ว และขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่กำลังแสวงหาตัวแบบหรือรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร วันนี้ผู้วิจัยเรียนเชิญทุกท่านมาร่วมประชุมเพื่อทำการวิพากษ์ในหัวเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปัญหาการวิจัย คือ มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่เหมาะสมเป็นอย่างไร และ นำตัวแบบไปพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรแล้วเป็นอย่างไร ส่วนวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และเพื่อการพัฒนาและประเมินผลการใช้ตัวแบบการพัฒนาเป็นอย่างไร ดังนั้น การเชิญทุกท่านมาวันนี้

เพื่อทำการวิพากษ์วิจารณ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร กระผมขอเรียนให้ท่านผู้ร่วมประชุมได้ทราบห้าปัจจัยนี้มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยโดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis : MLR) การสร้างตัวแบบตามตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยนำเสนอโดยการฉายภาพนิ่งและอธิบายประกอบ นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานการประชุม กล่าวขอบคุณและกล่าวต่อไปอีกว่า ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนและสภาพปัญหาของการวิจัยพร้อมทั้งวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ผมคิดว่าทุกท่านฟังแล้วคงจะมองภาพของการวิจัยที่ผ่านมาและจะเดินหน้าต่อไปอย่างไรเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ ผมจึงอยากให้ ดร.วนิดา ปาณีนิจ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยได้วิพากษ์อธิบายและให้ข้อเสนอแนะงานวิจัยนี้ซึ่งเป็นที่แรก เชิญครับ.....

ดร.วนิดา ปาณีนิจ กล่าวว่า จากการนำเสนอของงานวิจัยของท่านสุภชัย สายสิงห์ ผู้ทำการวิจัย ดิฉันมีความเชื่อมั่นว่า งานวิจัยนี้มีประโยชน์มากและสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้ เพราะเป็นงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ตามหลักวิชาการอย่างมีคุณภาพ ดิฉันมองว่า ขณะนี้ผู้วิจัยกำลังแสวงหาตัวแบบการพัฒนาองค์กรและมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การนำเอาทรัพยากรอันประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ ไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก บุคคล เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนา ถ้าคนมีคุณภาพการดำเนินงานต่าง ๆ ก็จะไม่มีปัญหา เนื่องจากโลกปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นองค์กรจึงต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของการใช้ความรู้ ความสามารถทักษะประสิทธิภาพอย่างเดียว หากแต่เป็นการแสวงหาวิธีการอย่างอื่นเพื่อดึงเอาศักยภาพของคนที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และพยายามรักษาคนที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนาน ๆ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคคล ดิฉันขอให้ข้อคิดเบื้องต้นเพียงเท่านี้ก่อนค่ะ.....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานการประชุมกล่าวขอบคุณ และกล่าวชมเชย ดร.วนิดา ว่าพูดได้ดีมากต่อไปผมขอเชิญ ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ เป็นคนต่อไป เชิญครับ

ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ ได้นำเสนอความคิดเห็นว่า ตามที่ผลมอองภาพรวมของงานวิจัย พบว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานในองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์และเข้าใจ เข้าถึงแหล่งข้อมูล โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือ แต่การพัฒนาจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเลยหรือมีก็เพียงน้อยนิด ไม่สามารถทำงานการสื่อสาร การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูลได้เต็มที่ เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในวงราชการอย่างมากในปัจจุบัน ดังนั้นการปรับตัวของบุคลากรไม่ทันการเวลา การเปลี่ยนแปลงของโลกได้ อย่งไรก็ตามถ้ามองในด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพของบุคลากรที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า ประหยัดเวลา และงบประมาณ ผมขอเสนอแนวคิดไว้เพียงเท่านี้ก่อนนะครับ .....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานการประชุมกล่าวขอบคุณ และกล่าวต่อไปว่า ผมขอให้ผู้วิจัย นำเสนองานวิจัยในครั้งนี้ว่า ตามที่ท่าน ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยในลำดับต่อไปผมขอเรียนเชิญ ท่านธีระศักดิ์ อินทรชาติ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้แนวคิดในด้านการวิจัยอย่างไร เชิญครับ ...

นายธีระศักดิ์ อินทรชาติ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ นั้น กระผมขอเรียนว่า งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวม การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้นเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยนี้เท่านั้น ส่วนใหญ่ของงานวิจัยมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพงานในทุกด้านและการดำเนินงานบริการ การมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้เต็มที่ แต่เนื่องจากบุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านพื้นฐาน ความรู้เรียนมาต่างกันมากเมื่อมาอยู่ร่วมกันจึงเกิดปัญหามากมายในด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำ ก็ทำได้ไม่เต็มที่จึงทำงานไม่มีคุณภาพ ดังนั้น งานวิจัยนี้เน้นการแสวงหารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพความเหมาะสมมาใช้เป็นกระบวนการและเป็นตัวแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพของ

องค์กรต่อไป ผมขอเสนอแนะแนวคิดการวิจัยไว้เพียงเท่านี้ก่อนครับ.....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจ และผมขอให้ ดร.นवलวี มนตรีปฐม ศึกษาพิเศษฯ เชี่ยวชาญ ได้ให้แนวคิดและเสนอแนะตามแนวคิดของท่านต่อไปครับ .....

ดร.นवलวี มนตรีปฐม ขอขอบคุณคนที่ให้โอกาส คิดค้นขอแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นภาพรวมขององค์กร คิดค้นขอเสนอให้ผู้วิจัยแยกเป็นกลุ่ม ๆ ว่ามีกลุ่มงานใดบ้างที่ทำงานไม่เต็มที่ งานไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรในกลุ่มนั้น แต่งานวิจัยนี้มองภาพรวมทั้งองค์กร ดังนั้น คิดค้นขอเสนอแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการจัดกระบวนการอบรมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อบุคลากรจะได้เรียนรู้งาน ระบบการทำงานด้วยสายตาของตนเอง และจะได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพต่อไป คิดค้นขอเสนอแนะเพียงเท่านี้ก่อนค่ะสวัสดิ์ .....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณและผมขอเรียนเชิญ ท่าน อำนาจ แดงวิบูลย์ ผู้แทนองค์กรชุมชน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ได้ให้ข้อคิดและเสนอแนะตามแนวคิดเห็นของท่าน เรียนเชิญครับ .....

นายอำนาจ แดงวิบูลย์ ได้กล่าวขอบคุณที่ให้โอกาสการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ผมขอเสนอแนะว่า ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยและตัวแปรทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์มาพร้อมโครงการและกิจกรรม ซึ่งมีกรนำประเด็นสำคัญมาวิพากษ์แล้วนั้น ผมเห็นว่า งานวิจัยนี้ต้องการประเด็นสำคัญที่จะนำเป็นตัวแบบหรือรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ได้ชัดเจนนั้นมีก็ รูปแบบหรือตัวแบบ ดังนั้นจึงมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการขึ้นเพื่อระดมสมองครั้งนี้ ผมขอจบเพียงสั้นเท่านี้ก่อนนะคะ.....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณและกล่าวอีกว่า ผมขอเชิญ ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ได้ให้แนวคิดและเสนอแนะตามแนวทางของท่าน ขอเรียนเชิญครับ .....

ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ได้เสนอแนวคิดว่า งานวิจัยที่ท่านสุกชัย ทำวิจัยนี้ เนื่องจากท่านเป็นผู้บริหารในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานคืออยู่แล้ว ในการวิจัยท่านเข้าใจคืออยู่แล้ว ผมขอเสนอแนะว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะบรรลุ

ผลสำเร็จได้นั้นงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ถ้าบุคคลไม่สนใจงาน ไม่สนใจงาน ในหน้าที่ไม่มีความรับผิดชอบ จำเป็นต้องมีการประเมินตามตัวชี้วัดว่า งานต่าง ๆ ที่พวกเขาทำมานั้นบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด เมื่อนำรูปแบบหรือตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรหรือกิจกรรมต่าง ๆ สอดแทรกเข้าไปในกระบวนการ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพไม่ใช่บุคคลมีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์อย่างเดียว อย่างอื่น ๆ ต้องมีตามมาด้วยเช่น ทักษะเจตคติ ความตระหนักสำนึกต่อหน้าที่ของคนที่ต้องรับผิดชอบต่อองค์กร และการทำ งานเป็นทีม พร้อมทั้งงานมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพราะการประเมินผลการทำ งานจะต้องประเมินตามตัวชี้วัดทุกด้าน เพื่อจะได้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ผมขอเสนอแนะเพียงเท่านี้ครับ.....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณและเป็นแนวคิดที่น่าสนใจมาก ในลำดับต่อไปผมขอเชิญฝ่ายบริหารการเงินและสินทรัพย์บ้าง เชิญครับคุณวรรณภา รำพาย ผู้อำนวยการบริหารการเงินและสินทรัพย์

นางวรรณภา รำพาย ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ ได้ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการวิจัยของท่านรองศุภชัย นั้น ตามแนวคิดของดิฉันมองว่า ประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจ และเงินเดือนของแต่ละบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นอย่างมาก และงบประมาณการทำวิจัยต้องลงทุน มาก ถ้าขาดปัจจัยด้านงบประมาณดำเนินงานทุกอย่างจะเดินต่อไปลำบาก การจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยงบประมาณสำหรับการจัดเพื่อให้งานดำเนินต่อไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารตนเอง ให้มีความประหยัดการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลประโยชน์คุ้มค่าที่สุด และพยายามควบคุมตนเองไม่ให้เกิดความฟุ่มเฟือย ลดค่านิยมลงบ้างจะดี ดิฉันขอให้ความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะเพียงเท่านี้ครับ.....

นายบัณฑิต ศรีม่วง กล่าวขอบคุณและกล่าวต่อไปว่า ผมขอเชิญท่านบุญโฮม สุวรรณศรี ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ เชิญให้ข้อเสนอแนะคนต่อไป ขอเชิญครับ.....

นายบุญโฮม สุวรรณศรี กล่าวว่า เท่าที่ผมนั่งฟังมาพอสรุปได้ว่า ตามที่แต่ละท่านอภิปรายให้ ข้อคิดและข้อเสนอแนะในด้านการพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาให้มี ความรู้ ความเข้าใจและเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสารทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่อง

จากปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโลกที่ไร้พรมแดน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความรวดเร็วมาก ถ้าบุคลากรในองค์กรไม่มีการเรียนรู้เท่าทันสถานการณ์แล้ว องค์กรนั้นจะไม่ก้าวหน้า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นและประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการผลิตออกมาก็จะไม่มีคุณภาพ กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มจัดขึ้นควรเปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มอื่นมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและควรทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ทำงานเฉพาะในกลุ่มของตน เท่านั้น โดยกลุ่มอื่นไม่มีส่วนร่วม ผมหวังว่า โอกาสหน้าคงจะเห็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรมากขึ้นและงานก็คงจะดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผมขอให้โชคดีเพียงเท่านี้ครับ .....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณบุญโฮม ที่ให้ข้อเสนอแนะในทางที่ดี และลำดับต่อไปผมขอเชิญท่านอดุลย์ศักดิ์ บุญอนุเกน ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยและแนวทางในการดำเนินการต่อไป ขอเรียนเชิญครับ.....

นายอดุลย์ศักดิ์ บุญอนุเกน กล่าวขึ้นว่า ตามที่ผมนั่งฟังทุกท่านวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ผมเห็นว่างานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่มีประโยชน์มาก และผมก็จะไม่พูดมากนะครับ ผมขอเสนอแนะว่า การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากการพัฒนาประสิทธิภาพเป็นกระบวนการ หลักการ และทฤษฎีการบริหารเชิงทฤษฎีเข้ามาเกี่ยวข้อง จำเป็นเริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินงาน ปัญหาต่าง ๆ นำมาสู่กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนา และวันนี้ทุกท่านมาเพื่อวิพากษ์งานวิจัยและหาข้อสรุปกระบวนการวิจัยและตัวแบบที่เป็นกระบวนการสู่การปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผมหวังอย่างยิ่งว่า ทุกท่านและผู้วิจัยคงจะนำแนวคิดนี้ไปปรับปรุงพร้อมทั้งนำสู่การใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรนะครับ .....

นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานกล่าวขอบคุณท่านอดุลย์ที่ให้ข้อเสนอแนะ และลำดับต่อไปผมขอให้ผู้วิจัยได้กล่าวสรุปในกระบวนการวิพากษ์ในครั้งนี้ เชิญครับ .....

นายศุภชัย สายสิงห์ ผู้วิจัยได้กล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้ข้อเสนอแนะครั้งนี้ กระผมจะได้นำแนวคิดและข้อเสนอแนะไปปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรก็ตามเพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ซึ่งจะได้ยึดมั่นเป็นโมเดล เพื่อเป็นรูปแบบหรือตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป ผมขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เสีย

สละเวลาอันมีค่าเดินทางมาร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ขอขอบคุณมาก ๆ นะครับ...  
 นายบัณฑิต ศรีม่วง ประธานการประชุม ได้กล่าวสรุปในการประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้  
 ว่าผมขอขอบคุณทุกท่านที่ร่วมประชุมครั้งนี้ หวังว่าผู้วิจัยจะได้นำแนวคิดและข้อเสนอแนะ  
 ไปปรับปรุงพิจารณาให้สอดคล้องกับงานวิจัยได้ไม่มากนักน้อย และผมขอบคุณทุกท่าน  
 อีกครั้งหนึ่ง และผมขอปิดการประชุม....

ปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการเวลา 16.30 น.

(ลงชื่อ) ศศิวิมล เพชรไพโร ผู้จัดบันทึกรายงานการประชุม  
 (นางศศิวิมล เพชรไพโร)  
 นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ

(ลงชื่อ) ศุภชัย สายสิงห์ ผู้ตรวจทานรายงานการประชุม  
 (นายศุภชัย สายสิงห์)  
 ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง  
ภาพกิจกรรมการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## ภาพกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

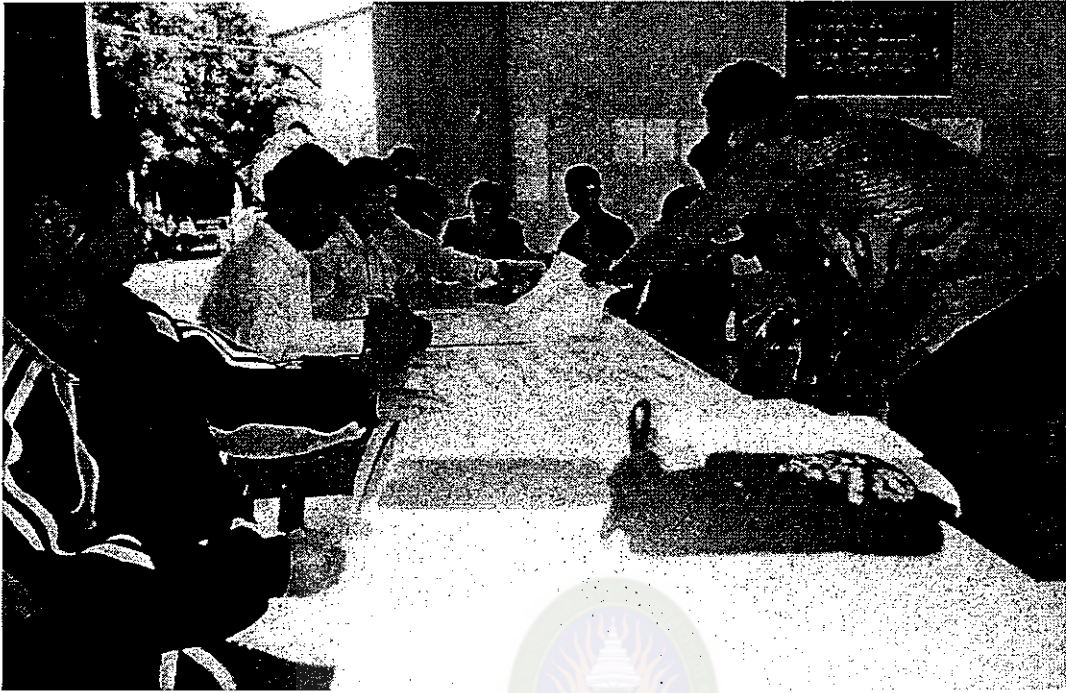
ภาพภาคผนวกที่ 1 ภาพกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์  
เนื้อหาและหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพความเข้มแข็งของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาที่เหมาะสม

## ภาพกิจกรรมการประชุมกลุ่มย่อย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาพภาคผนวกที่ 2 ภาพการอภิปรายในกลุ่มย่อย เพื่อหาแนวทางพัฒนาที่เหมาะสม  
และนำมาสรุปผลการประชุมในที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง



ภาพภาคผนวกที่ 3 ภาพการอภิปรายแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลภายในกลุ่ม  
ย่อยแล้วนำมาสรุปผลการประชุมและได้แนวทางการพัฒนา  
ประสิทธิภาพความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

ภาคผนวก จ  
สถิติเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	Y
X1	Pearson Correlation	1	-.011	.109	.278	.099	.444
	Sig. (2-tailed)		.834	.041	.000	.085	.000
	N	351	351	351	351	351	351
X2	Pearson Correlation	-.011	1	.397	.178	.278	.647
	Sig. (2-tailed)	.834		.000	.001	.000	.000
	N	351	351	351	351	351	351
X3	Pearson Correlation	.109	.397	1	.186	.342	.712
	Sig. (2-tailed)	.041	.000		.000	.000	.000
	N	351	351	351	351	351	351
X4	Pearson Correlation	.278	.178	.186	1	.207	.577
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	351	351	351	351	351	351
X5	Pearson Correlation	.099	.278	.342	.207	1	.632
	Sig. (2-tailed)	.085	.000	.000	.000		.000
	N	351	351	351	351	351	351
Y	Pearson Correlation	.444	.647	.712	.577	.632	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	351	351	351	351	351	351

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.4177	.15564	351
X1	3.2439	.22924	351
X2	3.8548	.28188	351
X3	3.5344	.29106	351
X4	3.3027	.23021	351
X5	3.3525	.24350	351

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.444	.647	.712	.577	.632
	X1	.444	1.000	-.011	.108	.278	.089
	X2	.647	-.011	1.000	.397	.178	.278
	X3	.712	.109	.397	1.000	.186	.342
	X4	.577	.278	.178	.186	1.000	.207
	X5	.632	.099	.278	.342	.207	1.000
Sig. (1-tailed)	Y		.000	.000	.000	.000	.000
	X1	.000		.417	.020	.000	.032
	X2	.000	.417		.000	.000	.000
	X3	.000	.020	.000		.000	.000
	X4	.000	.000	.000	.000		.000
	X5	.000	.032	.000	.000	.000	
N	Y	351	351	351	351	351	351
	X1	351	351	351	351	351	351
	X2	351	351	351	351	351	351
	X3	351	351	351	351	351	351
	X4	351	351	351	351	351	351
	X5	351	351	351	351	351	351

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3		Stepwise a (Criteria: Probability-of-F- to-enter ≤ .050, Probability-of-F- to- remove ≥ .100).

a. Dependent Variable: Y

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
2	X4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$ , Probability-of-F-to-remove $\geq .100$ ).
3	X5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$ , Probability-of-F-to-remove $\geq .100$ ).
4	X2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$ , Probability-of-F-to-remove $\geq .100$ ).
5	X1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$ , Probability-of-F-to-remove $\geq .100$ ).

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.506	.10942	.507	359.210	1
2	.843 <sup>b</sup>	.711	.710	.08387	.204	246.030	1
3	.912 <sup>c</sup>	.832	.831	.06407	.121	249.243	1
4	.960 <sup>d</sup>	.921	.920	.04398	.089	390.318	1
5	1.000 <sup>e</sup>	1.000	1.000	.00000	.079	4.907E16	1

a. Predictors: (Constant), X3

b. Predictors: (Constant), X3, X4

c. Predictors: (Constant), X3, X4, X5

d. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2

e. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2, X1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	349	.000
2	348	.000
3	347	.000
4	346	.000
5	345	.000

a. Predictors: (Constant), X3

b. Predictors: (Constant), X3, X4

c. Predictors: (Constant), X3, X4, X5

d. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2

e. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2, X1





## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.300	1	4.300	359.210	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.178	349	.012		
	Total	8.478	350			
2	Regression	6.031	2	3.015	428.719	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.448	348	.007		
	Total	8.478	350			
3	Regression	7.054	3	2.351	572.776	.000 <sup>c</sup>
	Residual	1.424	347	.004		
	Total	8.478	350			
4	Regression	7.809	4	1.952	1.009E3	.000 <sup>c</sup>
	Residual	.669	346	.002		
	Total	8.478	350			
5	Regression	8.478	5	1.696		.000 <sup>a</sup>

a. Predictors: (Constant), X3

b. Predictors: (Constant), X3, X4

c. Predictors: (Constant), X3, X4, X5

d. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2

e. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2, X1

f. Dependent Variable: Y

## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Residual	.000	345	.000		
	Total	8.478	350			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Predictors: (Constant), X3, X4

c. Predictors: (Constant), X3, X4, X5

d. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2

e. Predictors: (Constant), X3, X4, X5, X2, X1

f. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.072	.071		29.072	.000
	X3	.381	.020	.712	18.953	.000
2	(Constant)	1.207	.078		15.550	.000
	X3	.335	.016	.827	21.371	.000
	X4	.311	.020	.460	15.685	.000
3	(Constant)	.751	.066		11.394	.000
	X3	.272	.013	.509	21.564	.000
	X4	.273	.015	.404	17.829	.000

a. Dependent Variable: Y

## Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	X5	.239	.015	.374	15.787	.000
4	(Constant)	.458	.048		9.618	.000
	X3	.214	.009	.399	23.318	.000
	X4	.254	.011	.376	24.047	.000
	X5	.208	.011	.326	19.771	.000
	X2	.183	.009	.331	19.756	.000
5	(Constant)	3.673E-15	.000		.000	1.000
	X3	.200	.000	.374	2.568E8	.000
	X4	.200	.000	.296	2.150E8	.000
	X5	.200	.000	.313	2.239E8	.000
	X2	.200	.000	.362	2.534E8	.000
	X1	.200	.000	.295	2.192E8	.000

a. Dependent Variable: Y

## Excluded Variables

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	.371 <sub>a</sub>	11.521	.000	.525	.988
	X2	.433 <sub>a</sub>	12.788	.000	.565	.842
	X4	.460 <sub>a</sub>	15.685	.000	.644	.965
	X5	.440 <sub>a</sub>	13.591	.000	.589	.883
2	X1	.270 <sub>b</sub>	10.246	.000	.482	.919
	X2	.381 <sub>b</sub>	15.773	.000	.646	.831
	X5	.374 <sub>b</sub>	15.787	.000	.647	.862
3	X1	.261 <sub>c</sub>	14.316	.000	.610	.919
	X2	.331 <sub>c</sub>	19.756	.000	.728	.812
4	X1	.295 <sub>d</sub>	2.195E8	.000	1.000	.910

a. Predictors in the Model: (Constant), X3

b. Predictors in the Model: (Constant), X3, X4

c. Predictors in the Model: (Constant), X3, X4, X5

d. Predictors in the Model: (Constant), X3, X4, X5, X2

e. Dependent Variable: Y

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายศุภชัย สายสิงห์
วัน เดือน ปีเกิด	7 สิงหาคม 2497
ภูมิลำเนา	47 หมู่ 2 ตำบลขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2528	ครุศาสตรบัณฑิต ค.บ. (สาขาวิชาภาษาอังกฤษ) วิทยาลัยครูบุรีรัมย์
พ.ศ. 2542	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. (สาขาวิชาการประถมศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2552	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
พ.ศ. 2558	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต รป.ค. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม