



การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND HIGH  
PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOL IN KANCHANABURI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



By  
Jiraporn Petchtat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วม  
ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” เสนอโดย นางสาวจิราภรณ์ เพชรทัต เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

( ดร. ศศกร ไชยคำหาญ )

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

56252305 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม / องค์กรสมรรถนะสูง

จิราภรณ์ เพชรทัต : การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ. ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ และ ผศ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 133 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาตามแนวคิดของคณะกรรมการการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความเป็นอิสระด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพัน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ การจัดการกระทำข้อมูล ความร่วมมือร่วมใจ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น การมองอนาคต และความเอาใจใส่
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

56252305 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : PARTICIPATORY MANAGEMENT / HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

JIRAPORN PETCHTAT : THE PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOL IN KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. AND ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 133 pp.

The purposes of this research were to find : 1) the participatory management of school administrators in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2, 2) high performance organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2, 3) the relationship between the participatory management of school administrators and high performance organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. The samples were 86 school, in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. The respondents of each school consisted of 2 persons : school director or deputy director and teacher, with the total of 172. The instrument was a questionnaire regarding the participative management based on the theory of Swansburg and high performance organization of school based on the theory of Higher Learning Commission. The statistical used were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this study were found that :

1. The participatory management of school administrators in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 was at the highest level. There were 3 aspects were at the highest level ranking from the highest to lowest; autonomy, goal and objective, commitment and trust was at a high level.

2. The high performance organization of schools in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 was at the highest level. There were 7 aspects at the highest level ranking from the highest to lowest; integrity, people, learning, collaboration, information, agility, leadership and 3 aspects were at a high level : focus, foresight and involvement.

3. The participatory management of school administrators and high performance organization of school in Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 was related with a statistically significant at .01 level.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1.....2.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากการได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังณอมศักดิ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และดร.ศศกร ไชยคำหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนมีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และคณะครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาและความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.จตุรงค์ อินทร์รุ่ง, ผอ.ปรีชา ศรีนวล อ. สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ อ. ถวัลย์ พึ่งเงิน อ. จีรวรรณ วรยศ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 33/1 ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณครอบครัวเพชรทัต ที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาในครั้งนี้ คุณประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากการศึกษาในครั้งนี้ ขอมอบแต่คุณบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	13
ความหมายของการบริหาร.....	13
ความหมายของการมีส่วนร่วม.....	15
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	16
แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	18
องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	23
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	26
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	29
ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง.....	30
แนวคิดและความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง.....	31
คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง.....	33
หลักการและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง.....	41
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี	
เขต 2.....	48
พื้นที่บริการ.....	48



บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
งานวิจัยในประเทศ.....	53
งานวิจัยต่างประเทศ.....	59
สรุป.....	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	62
ระเบียบวิธีวิจัย.....	63
แผนแบบการวิจัย.....	63
ประชากร.....	63
กลุ่มตัวอย่าง.....	63
ผู้ให้ข้อมูล.....	64
ตัวแปรที่ศึกษา.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	69
สรุป.....	71
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	79
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	90
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปผลการวิจัย.....	92
การอภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	99
รายการอ้างอิง.....	102

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือและ รายชื่อของผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	109
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อสถานศึกษา ขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	112
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	115
ภาคผนวก ง หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	118
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	122
ประวัติผู้วิจัย.....	133



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรีเขต 2.....	48
2	ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ในเขตอำเภอท่ามะกา.....	49
3	ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ในเขตอำเภอพนมทวน.....	51
4	ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ในเขตอำเภอห้วยกระเจา.....	52
5	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	64
6	ความถี่และร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม...	73
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	74
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการไว้วางใจ.....	75
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความผูกพัน.....	76
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์.....	77
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นอิสระ.....	78
12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	79
13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้น.....	80

14	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเอาใจใส่.....	81
15	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นผู้นำ.....	82
16	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้.....	83
17	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	84
18	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความร่วมมือร่วมใจ.....	85
19	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความยืดหยุ่น.....	86
20	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมองอนาคต.....	87
21	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการจัดกระทำข้อมูล.....	88
22	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต.....	89
23	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	90

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ของพสุ เดชะรินทร์.....	43
4	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของพสุ เดชะรินทร์.....	44
5	การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของพสุ เดชะรินทร์.....	45



## บทที่ 1

### บทนำ

การพัฒนาประเทศตามแบบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 เป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์<sup>1</sup> เช่นเดียวกับกระบวนการจัดการศึกษาที่สามารถเป็นการสร้างเกราะคุ้มกันให้กับตัวบุคคลได้โดยการช่วยให้บุคคลมีความรู้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบสังคมที่มีความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาแห่งยุคปฏิรูปการเรียนรู้ภายใต้สวามิภักดิ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักที่ว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ และในมาตรา 23 เน้นการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เน้นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง<sup>2</sup> ซึ่งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงมากมายในสังคมไทย โดยมี “การศึกษา” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ ซึ่งบุคคลไม่อาจดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขและมีคุณภาพได้โดยไม่ตระหนักในสถานะปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น<sup>3</sup> ทำให้เราต้องตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้และกระบวนการในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน โดยการจัดการเรียนการสอนเริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและบทบาทของผู้สอน จากผู้บอกกล่าว เป็นผู้คอยดูแลให้คำแนะนำ แก้ปัญหาให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ด้วยตัวเอง ตามแนวทางของยุคระบบนิเวศแบบดิจิทัล (Digital ecology) หรือเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge base) นั่นเอง กล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการศึกษาที่มีแบบแผน คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญในด้านของการเป็นแหล่งเรียนรู้วิชาการต่างๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะชีวิตตั้งนั้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องดำเนินการอย่างเต็มกำลัง โดยจะต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ผู้เรียนโดย

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)**, Accessed, 22 December 2014, Available from <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>.

<sup>2</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545, **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก : 8**.

<sup>3</sup> นรินทร์ สังข์รักษา, **ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 3**.

มุ่งส่งเสริมศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข<sup>4</sup>

ดังนั้น ในกระแสแห่งการปรับเปลี่ยนทางสังคมในปัจจุบัน โรงเรียนหรือสถานศึกษา จึงเป็นองค์การทางการศึกษาระดับฐานล่างที่สำคัญต่อการดำเนินบทบาทภารกิจ การสร้างสรรค์และก่อให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา โดยทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ การสร้างคุณภาพในโรงเรียนจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นใจเกิดขึ้นกับผู้รับบริการทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมส่วนรวม ซึ่งเห็นได้จากโรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบเสริมที่หลากหลายและทันสมัยเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารและการจัดการศึกษาของไทย มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจอยู่ส่วนกลาง ทำให้การตัดสินใจล่าช้า มีลำดับขั้นตอนมาก นอกจากนี้ยังไม่เปิดโอกาสให้ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากนัก เป็นการบริหารงานแบบศูนย์รวมอำนาจที่ทำให้การทำงานล่าช้า มีความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน และขาดการประสานงานในการดำเนินงาน ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง นอกจากนี้นโยบายของรัฐ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานของรัฐเป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ทุกภาคเข้ามามีส่วนร่วมในการรับภาระในการจัดการศึกษาโดยเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการที่ความหลากหลายของชุมชน จึงต้องเร่งรัดการกระจายอำนาจให้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจนในการถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่นในระดับต่างๆ ให้มีความเป็นธรรมและความเสมอภาคกับผู้เรียน ให้สามารถมีโอกาสได้รับการศึกษาตามศักยภาพของตนเอง<sup>5</sup> ซึ่งกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของประเทศไทยได้เสนอการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยศึกษาประเด็นปัญหาหลักในการศึกษาและการเรียนรู้ที่โยงกัน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกันตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบบริหารจัดการให้

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ จำกัด, 2544), คำนำ.

<sup>5</sup> นรินทร์ สังข์รักษา, **ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา** (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 165.

มีประสิทธิภาพ คล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>6</sup> นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในปีงบประมาณ 2558 ที่นำโดย ดร.กมล รอดคล้าย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ใน การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของ ความเป็นไทย โดยกำหนดจุดเน้นหลักไว้ 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ แม้จะเป็นความหวังที่ยังคงริบหรี่แต่ก็ยังพอมีความสุขขึ้นมาบ้าง และ เชื่อว่ารัฐบาลในยุค คสช.จะคอยเป็นอีกพลังหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนผลักดันให้นโยบายของ สพฐ.ถูก นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและจริงจังสำหรับจุดเน้นด้านผู้เรียน สพฐ.มุ่งพัฒนานักเรียนมี สมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคี ปกป้อง สำนึกดี รักษาชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะ และทักษะทางสังคมที่ เหมาะสม รวมถึงนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพเป็น รายบุคคล จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะ ผ่านการปฏิบัติจริง และความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม ตลอดจนองค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ จัดเตรียมและการจัดสรรครู ตระหนักและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ครูและผู้บริหาร สถานศึกษาบรรจุใหม่/ย้ายไปบรรจุ มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และสังคม ส่วนจุดเน้นด้านการบริหารจัดการนั้น มุ่งให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อการ ดำเนินงาน (Participation and Accountability) รวมถึงสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน<sup>7</sup> ดังจะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาล้วนต้องมีการใช้การบริหารที่อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น ตามลำดับ แต่ในสภาพปัจจุบันภายใต้สังคมที่เปลี่ยนไป โรงเรียนได้กลายเป็นสถานที่สอนสิ่งล้ำสมัย แต่สังคมสอนสิ่งที่ทันสมัย โรงเรียนสอนจากหนังสือ สังคมสอนจากทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ การ ประชุมสัมมนา ซึ่งเราไม่มีทางเลือกอื่นที่จะให้การศึกษาผสมผสานเข้ากันได้ นั่นคือ การปรับตัวครั้ง ยิ่งใหญ่ที่การศึกษาเกิดในทุกแห่ง ทุกสถานที่ ทุกเวลา โรงเรียนจะสอนแค่ไหน บ้านจะสอนอะไร และ สังคมจะสร้างบรรยากาศการศึกษาอะไร เป็นบทบาทนำกระแสของการศึกษาใหม่<sup>8</sup> แต่ในประเทศไทย แนวโน้มขององค์การต่างๆในปัจจุบัน จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์การที่มีผลการ ปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นต่อ

<sup>6</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561) (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 13.

<sup>7</sup> พาณิศา วงศ์เลขา, “ทิศทางการศึกษาไทย...จะไปทางไหน?” เดลินิวส์ (7 ตุลาคม 2557): 6.

<sup>8</sup> ไพฑูลย์ สีนลารัตน์, จำเป็นต้องปฏิรูประบบการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 187.



จนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Competencies) ขณะเดียวกันองค์กรจะมีความจำเป็นที่จ้างบุคลากรชั่วคราวมากขึ้นซึ่งองค์การลักษณะนี้อาจเรียกว่าเป็น องค์กรเสมือนจริง และบางครั้งองค์กรก็ต้องปลดคนออกบางส่วนออก และรักษาบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ องค์กรจะเน้นให้บุคลากรต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้าง ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรโดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคคลที่เป็นบุคลากรหลัก (Core Staff)<sup>9</sup>

ดังนั้น เพื่อให้ก้าวทันกระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยนั้น กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารจึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันในการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่กระบวนการต่างๆที่เป็นส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพและสมรรถนะของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างสรรค์ผลผลิตทางการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี

### ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลกรอบความเห็นร่วมในการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษาของคณะทำงานเตรียมการปฏิรูปเพื่อคืนความสุขแก่คนในชาติ พ.ศ. 2557 นั้น ได้พบสภาพปัญหาด้านการจัดการศึกษา คือ สถานศึกษายังมีการจัดหลักสูตรที่ยังล้าสมัย ไม่ค่อยสนองกับสภาพสังคมที่เป็นอยู่ โดยยังเป็นการจัดหลักสูตรที่มาจากส่วนกลาง ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการศึกษาไทยยังคงเน้นการเรียนแบบท่องจำ ไม่เน้นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ และมีทักษะในการประกอบอาชีพได้ นอกจากนี้ในด้านการจัดสถานศึกษาในประเทศไทยยังพบสภาพปัญหาในเรื่องของมาตรฐานการจัดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดค่านิยมในการเข้าเรียนเฉพาะในสถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง มีความพร้อมและเป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง ทำให้เกิดปัญหาการเรียกเงินบำรุงการศึกษาพิเศษตามจำนวนนักเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียน และปัญหาการเกิดโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษาและความเหลื่อมล้ำในโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของคนไทย<sup>10</sup> โดยจากภาพรวมทั้งประเทศของปัญหาดังกล่าวนั้นจังหวัดกาญจนบุรีก็จัดว่าเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีปัญหาด้านการศึกษาอย่างเด่นชัด เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมและภูมิประเทศที่ยังคงมีพื้นที่ทุรกันดารอยู่บางส่วน ซึ่งจากข้อมูลสำคัญตามรายงานผลการประเมินความก้าวหน้าการพัฒนาคนของจังหวัดกาญจนบุรีด้วยดัชนีความก้าวหน้าของคน (Human Achievement Index : HAI) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) นั้น พบว่า การพัฒนาคนของจังหวัดกาญจนบุรีมีความก้าวหน้าต่ำที่สุดในกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในภาคตะวันตก และเมื่อเรียงลำดับการพัฒนาคนระดับ

<sup>9</sup> นิสิตาร์ก เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2551), 51.

<sup>10</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, กรอบความเห็นร่วมปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา (กรุงเทพฯ : คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2557), 23 -41.

จังหวัดทั่วประเทศ ปรากฏว่า การพัฒนาคนของจังหวัดกาญจนบุรีมีความก้าวหน้าลดลงอย่างต่อเนื่อง ในช่วง 7 ปี ที่ผ่านมา โดยลดลงจากลำดับที่ 43 ในปี 2550 มาอยู่ในลำดับที่ 68 ในปี 2552 และปี 2557 ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบในปี 2552 กับปี 2557 ค่าดัชนีย่อย HAI ทั้ง 8 ด้านที่ประกอบด้วย 1) ด้านชีวิตการงาน 2) ด้านที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม 3) ด้านชีวิตครอบครัวและชุมชน 4) ด้านสุขภาพ 5) ด้านการศึกษา 6) ด้านรายได้ 7) ด้านการคมนาคมและการสื่อสาร และ 8) ด้านการมีส่วนร่วม นั้นพบว่า มีดัชนีย่อย HAI ที่ดีขึ้น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านชีวิตการงาน ด้านที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม และด้านชีวิตครอบครัวและชุมชน ส่วนดัชนีย่อย HAI ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่แย่ลง ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ ด้านการคมนาคมและการสื่อสาร และด้านการมีส่วนร่วม<sup>11</sup> ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาคนด้านการศึกษาของจังหวัดกาญจนบุรียังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งจากนอกจากนี้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีในทุกเขตพื้นที่ยังได้เผชิญกับปัญหาด้านบุคลากรทางการศึกษาโดยข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรีแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในทุกเขตพื้นที่การศึกษายังคงประสบปัญหาการขาดแคลนครูในหลายโรงเรียน การโยกย้ายโรงเรียน มีการพัฒนาบุคลากรครูที่ค่อนข้างน้อย ขาดสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ที่มีความเป็นมาตรฐานในการจัดการเรียนรู้อาครระบบการติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านการศึกษาเป็นอย่างมาก และโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงมีรูปแบบบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในที่คงเดิม มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย ทำให้การพัฒนาโรงเรียนมีความล่าช้า ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นผลให้เกิดนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีอย่างเร่งด่วน<sup>12</sup> ซึ่งข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เด่นชัด คือ ปัญหาด้านบุคลากรครูโดยการสับเปลี่ยนโยกย้ายโรงเรียนอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และยังแสดงให้เห็นถึงความรักและความผูกพันในการทำงานของครูที่ค่อนข้างน้อย และนอกจากนี้จากการที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้เข้ารับการประเมินในปี 2555 - 2558 จำนวนทั้งสิ้น 81 โรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนที่ได้รับการรับรองทั้งสิ้น 63 โรงเรียน และยังไม่ได้รับการรับรองอีก 18 โรงเรียน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ได้ทำการสรุปเป็นข้อมูลภาพรวมของจุดที่ควรพัฒนาในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ ให้สถานศึกษาสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของผู้เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานของตนเอง ได้แก่ คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เช่น การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆของโรงเรียน กำหนดสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทั้ง

<sup>11</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, รายงานสรุปผลการประชุมวิชาการ เรื่อง การขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากดัชนีความก้าวหน้าของคน (HAI) ระดับจังหวัด : จังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดนครพนม, 2557, ค.

<sup>12</sup> รังสรรค์ รัตมีฤกษ์เศรษฐ์, นโยบายของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี, accessed 14 August 2015, Available from <http://www.kanpao.go.th/public/about4Form.jsp?random=1444380178711>.

ภายในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียน เพิ่มการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ ปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้มีความความยืดหยุ่นที่ตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม<sup>13</sup> ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบและสะท้อนให้เห็นถึงระดับความก้าวหน้าและความสามารถทางด้านการศึกษภายในจังหวัดกาญจนบุรีทุกพื้นที่อย่างเด่นชัด

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่ควรมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาต่างๆต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในทุกฝ่าย เพื่อสร้างกระบวนการทำงานที่เป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาของตนเองให้มีศักยภาพในการเป็นองค์กรที่มีความสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความรู้และความสามารถอย่างถ่องแท้ ตลอดจนมีทักษะชีวิตที่ดีและสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้กับตนเองและสังคม ภายใต้ความถูกต้องและหลักศีลธรรมอันดีงามของไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารและสร้างสรรค์ให้เกิดสถานศึกษาที่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

#### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

<sup>13</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, รายงานการรับรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 : มทป., มปป., 2556), 19 – 22.

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของแคทซ์และคานันมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) โดยมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>14</sup> ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ในกระบวนการศึกษามีสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน สร้างองค์ความรู้ ทักษะชีวิตให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับตนเองและผู้อื่นได้ สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>15</sup> ในระบบของการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน งบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์ เป็นต้น ส่วนกระบวนการทางการศึกษา (Process) ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน หรือวิธีการนำเอาตัวป้อนเป็นวัตถุดิบในระบบมาดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่ต้องการ และผลผลิตทางการศึกษา (Output) ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น โดยกระบวนการดังกล่าวล้วนอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อม (Context) ของสถานศึกษา อาทิเช่น สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ และข้อมูลจากผลผลิตที่ผ่านมา ซึ่งสิ่งแวดล้อมเหล่านี้สามารถนำกลับมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือ

<sup>14</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 3 -4.

<sup>15</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก : 3.

ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นไป<sup>16</sup> หากผู้บริหารและสถานศึกษามีการบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่างๆที่มีประสิทธิภาพ ก็จะมีส่งผลให้ได้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่างๆจะต้องคำนึงถึงการทำงานที่มีความชัดเจน ได้ผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารจัดการงานต่างๆร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้มีผู้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารไว้หลายลักษณะ อาทิ เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่แสดงออกให้เห็นในลักษณะขั้นบันไดของการมีส่วนร่วม ไว้ 8 ขั้น คือ 1) ขั้นจัดฉาก (manipulation) 2) ขั้นบำบัดรักษา (therapy) 3) ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing) 4) ขั้นให้คำปรึกษา (consultation) 5) ขั้นปลอบใจ (placation) 6) ขั้นเป็นหุ้นส่วน (partnership) 7) ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power) และ 8) ขั้นควบคุมโดยประชาชน (citizen control)<sup>17</sup> นอกจากนี้สำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 ได้ใช้รูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยกำหนดเป็นระดับการเข้ามามีส่วนร่วม 5 ระดับคือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานภาครัฐ (to inform) 2) การเปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ/การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (to consult) 3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการและวิธีการทำงาน (to involve) 4) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ (to collaborate) และ 5) การเสริมอำนาจประชาชน (to empower)<sup>18</sup> ส่วนลิเคิร์ต (Likert) แสดงให้เห็นลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 7 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ 4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ 5) การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 6) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก และ 7) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>19</sup>

<sup>16</sup> ฉลอง ทับศรี, **คู่มือการออกแบบการเรียนการสอน (Instructional Design) ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา** (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552).

<sup>17</sup> เมตต์ เมตต์การุณจิต, **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ** (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์ จำกัด, 2553), 20 - 21.

<sup>18</sup> สำนักประชาสัมพันธ์เขต 2, **คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารจัดการมีส่วนร่วมของประชาชน** (กรุงเทพ : กรมประชาสัมพันธ์, 2553), 3.

<sup>19</sup> Rensis Likert, **New Patterns of Management** (Mc Grew-Hill, 1961), 223.

นอกจากนี้ ไบรย์แมน (Bryman) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะส่งผลเชิงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ 4 ประการคือ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่ เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า 2) ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์การให้เท่าเทียมกัน 3) ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่ม การควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความ เพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น 4) เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego – involved<sup>20</sup> และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ คือ 1) การไว้วางใจ 2) ความผูกพัน 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และ 4) ความ เป็นอิสระ<sup>21</sup> ในส่วนของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้มีผู้เสนอลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ หลายรูปแบบ ได้แก่ ภาคภูมิ ถูกชะเมธ ได้เสนอโครงสร้างขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไว้ 8 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินงาน 2) สร้างความสอดคล้องโดยการปรับตัวให้ เข้ากับสภาพภายนอก 3) มุ่งสร้างความสอดคล้องภายในตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์และ สมรรถนะของบุคคล 4) เน้นการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการ 5) มีการใช้เทคโนโลยีที่ยืดหยุ่น 6) กระจายการทำงานเป็นทีม ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร 7) ปรับระบบการประเมินผล และแรงจูงใจ และ 8) นำเทคนิคและเครื่องมือด้านการจัดการมาใช้<sup>22</sup> ในส่วนของ ลินเดอร์และบรูคส์ ( Linder and Brooks) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่ ผู้รับบริการ 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3) การชี้แจงความรับผิดชอบ 4) การมีความคิด สร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น 5) การสร้างเครือข่าย และ 6) การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์<sup>23</sup> และ ตามโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สหรัฐอเมริกา ได้เสนอหลักการขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 10 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้น 2) ความ เอาใจใส่ 3) ความเป็นผู้นำ 4) การเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความร่วมมือร่วมใจ 7) ความ ยืดหยุ่น 8) การมองอนาคต 9) การจัดการกระทำข้อมูล และ 10) ความซื่อสัตย์สุจริต<sup>24</sup> ดังปรากฏใน แผนภูมิที่ 1

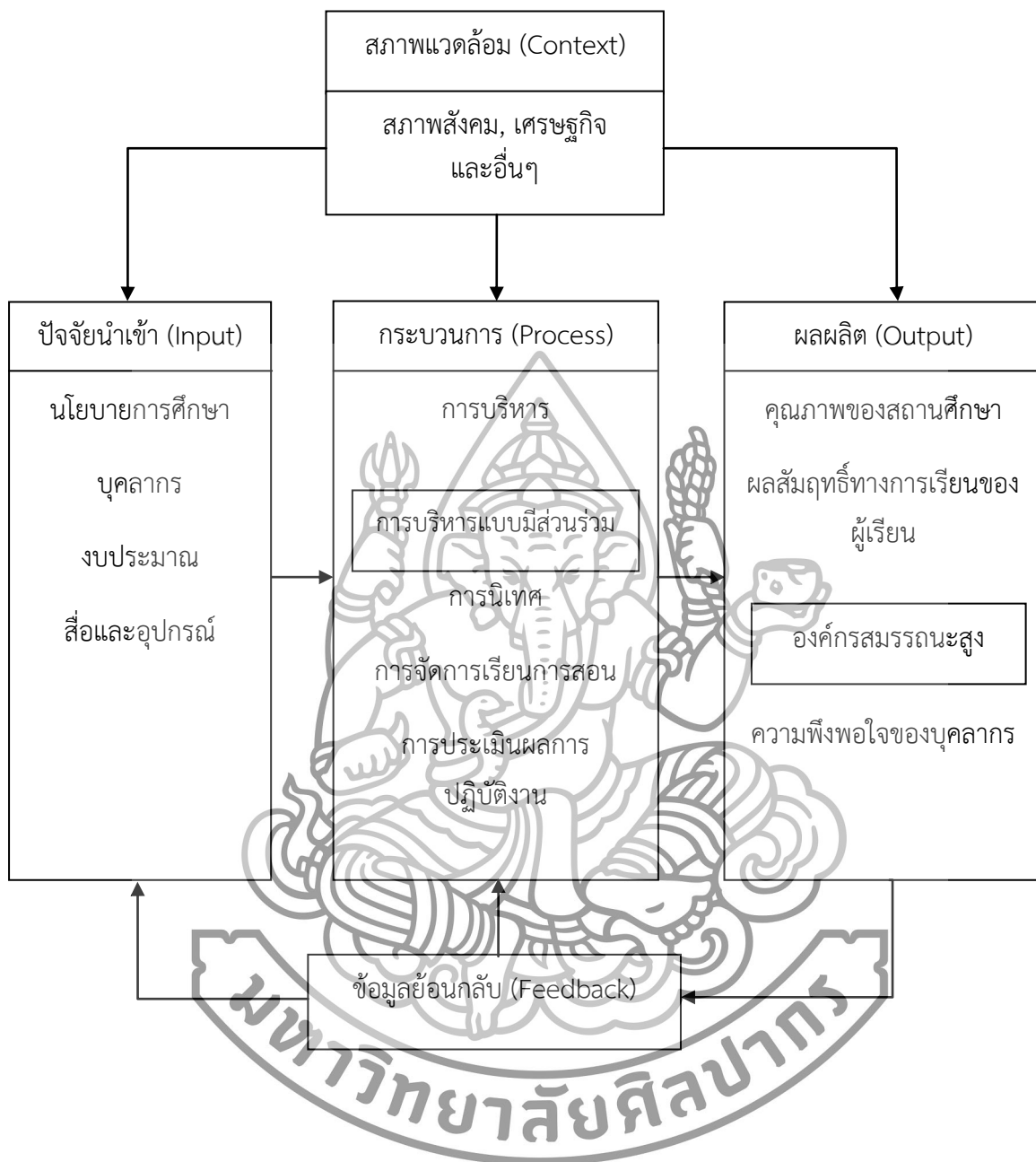
<sup>20</sup> A. Bryman, *Leadership and Organization* ( London : Routledge & Kegan Paul, 1986 ), 139.

<sup>21</sup> Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ), 391 -393.

<sup>22</sup> ภาคภูมิ ถูกชะเมธ “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐตามมุมมองของทฤษฎี โครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”, *วารสารวิทยาการจัดการ* 27, 1 – 2 (มกราคม – ธันวาคม 2553) : 44.

<sup>23</sup> Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, “Transforming the Public Sector”, *Outlook Journal*, October 2004.

<sup>24</sup> The Higher Learning Commission, *The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008 Revision*, (Northern Michigan University : 2010), 4-6.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization* 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Willey & Sons, 1987), 20.

: Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ), 391 -393.

: The Higher Learning Commission, *The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008* (Northern Michigan University : 2010), 4-6.

: ฉลอง ทับศรี, *คู่มือการออกแบบการเรียนการสอน (Instructional Design) ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา* (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552).

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้ทฤษฎีของการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ คือ 1) การไว้วางใจ (Trust) 2) ความผูกพัน (Commitment) 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) และ 4) ความเป็นอิสระ (Autonomy)<sup>25</sup> สำหรับองค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ได้ทำการศึกษาตามหลักการของคณะกรรมการการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้เสนอหลักการขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 10 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้น (focus) 2) ความเอาใจใส่ (Involvement) 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 4) การเรียนรู้ (Learning) 5) การพัฒนาบุคลากร (People) 6) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) 7) ความยืดหยุ่น (Agility) 8) การมองอนาคต (Foresight) 9) การจัดการกระทำข้อมูล (Information) และ 10) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)<sup>26</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_{tot}$ )	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ( $Y_{tot}$ )
1) การไว้วางใจ ( $X_1$ )	1) การมุ่งเน้น ( $Y_1$ )
2) ความผูกพัน ( $X_2$ )	2) ความเอาใจใส่ ( $Y_2$ )
3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $X_3$ )	3) ความเป็นผู้นำ ( $Y_3$ )
4) ความเป็นอิสระ ( $X_4$ )	4) การเรียนรู้ ( $Y_4$ )
	5) การพัฒนาบุคลากร ( $Y_5$ )
	6) ความร่วมมือร่วมใจ ( $Y_6$ )
	7) ความยืดหยุ่น ( $Y_7$ )
	8) การมองอนาคต ( $Y_8$ )
	9) การจัดการกระทำข้อมูล ( $Y_9$ )
	10) ความซื่อสัตย์สุจริต ( $Y_{10}$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Russell C. Swansburg , **Management and Leadership for Nurse manager** (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ) , 391 -393.

: The Higher Learning Commission, **The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008** (Northern Michigan University : 2010), 4-6.

<sup>25</sup> Russell C. Swansburg , **Management and Leadership for Nurse manager** (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ) , 391 -393.

<sup>26</sup> The Higher Learning Commission, **“The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008 Revision”** (Northern Michigan University : 2010), 4-6.



### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ให้นิยามความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ไว้ดังนี้

**การบริหารแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจและกระบวนการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การไว้วางใจ 2) ความผูกพัน 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และ 4) ความเป็นอิสระ

**ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามหลักการ 10 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้น 2) ความเอาใจใส่ 3) ความเป็นผู้นำ 4) การเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความร่วมมือร่วมใจ 7) ความยืดหยุ่น 8) การมองอนาคต 9) การจัดการที่ข้อมูส และ 10) ความซื่อสัตย์สุจริต

**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2** หมายถึง โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 102 โรงเรียน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ 4 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ส่วนที่สองเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา ส่วนที่สามเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และส่วนที่สี่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นคำที่ประกอบขึ้นจากคำสองคำ ได้แก่ คำว่า “การบริหาร” กับ “การมีส่วนร่วม” ซึ่งในแต่คำนั้นมีความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการและการศึกษา ดังนี้

#### ความหมายของการบริหาร

หัวใจสำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษานั้น คือ การบริหารจัดการงานส่วนต่างๆ ซึ่งกระทำโดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารในทุกระดับ มีอิทธิพลต่อองค์การสมัยใหม่ในทุกแง่มุม ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจในภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานด้านการบริหารทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม ต่อสังคมและต่อประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน ผู้บริหารทุกองค์การต่างเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบย่อย 2 ระบบ คือ

1. ระบบงาน ก็คือ ทรัพยากรที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ทรัพย์สิน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์

2. ระบบคน ก็คือ มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ หรือสิ่งของ เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์การ<sup>1</sup> ซึ่งคำว่า การบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ เมธี ปิรันธนานนท์ ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวกับงานปกครองหรืองานของสถาบัน<sup>2</sup> ส่วน ไพบูลย์ ช่างเรียน กล่าวว่าการบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อการ

<sup>1</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 2.

<sup>2</sup> เมธี ปิรันธนานนท์, **การบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525), 1.

บรรล่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>3</sup> ส่วนในด้านของ ชาลูนัย อาจินสมาจาร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะสั่ง ณะนำ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ที่มุ่งสู่ จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน<sup>4</sup> ส่วน สมเกียรติ พ่วงรอด กล่าวว่า การบริหารเป็นหลักการและวิธีการที่สำคัญสำหรับองค์กรต่างๆโดยการนำเอา หลักการและการจัดการที่ดีมาใช้กับองค์กรของตน เพื่อให้กลไกการบริหารจัดการดำเนินไปตาม ระบบและกระบวนการที่น่าจะเป็น<sup>5</sup>

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ความช่วยเหลือ (Assist) หรือ อำนาจการ (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่ง หมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร ได้ทำการศึกษาและสรุป ความหมายของการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 อธิบายว่าการบริหาร เป็น กระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการที่จะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ กลุ่มที่ 2 อธิบายว่า การบริหาร คือ การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้ เสร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ และกลุ่มที่ 3 อธิบายว่า การบริหาร เป็นงานของนักบริหารที่มีอยู่ในทุก ระดับ ทุกการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่ง 3 ประการ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย (Goal) ทรัพยากรที่มี จำกัด (Limited resource) และคน (Man)<sup>7</sup>

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การนำทั้ง ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ<sup>8</sup>

อากวาล (Agarwal) ให้ความหมายของการบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดวางตัวบุคคลให้เข้ากับภาระงาน กระบวนการสั่งการ การควบคุม

<sup>3</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมการบริหาร (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532), 17.

<sup>4</sup> ชาลูนัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด, 2544), 39.

<sup>5</sup> สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) (กรุงเทพฯ : มิตรภาพปัตตานี จำกัด, 2546), 1.

<sup>6</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาองค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2549), 5.

<sup>7</sup> คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์กร, เอกสารประกอบการสอน ชุดวิชา การบริหารและการพัฒนาองค์การ (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 7-8.

<sup>8</sup> Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, *Organization Theory and Management : A Macro Approach* (Toronto : John Wiley Sons, 1986), 6.

และการประสานงาน เพื่อกำหนดหน้าที่และทำให้เกิดการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ในการทำงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา<sup>9</sup>

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นผู้เป็นทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุดิบอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกมาจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม<sup>10</sup>

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์การที่ประกอบด้วยผู้บริหารและปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้กับปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานมีหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินงานตามกรอบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ย่อมเป็นเรื่องของการดำเนินงานที่เกิดจากความร่วมมือของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้น ได้มีผู้ที่ให้ความหมายในหลายรูปแบบ ดังนี้

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาว่า การที่รัฐบาลที่การส่งเสริม ชักนำและสร้างโอกาสให้กับประชาชนในชุมชน ทั้งส่วนบุคคล กลุ่มชนชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัคร ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือหลายเรื่องรวมกัน<sup>11</sup>

โคเฮนและอัปฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) ให้ความหมายของการพัฒนาชนบทโดยการมีส่วนร่วมว่า คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ การตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการและการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ การมีส่วนร่วมในการแบ่งผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาและการมีส่วนร่วมประเมินผลโครงการ<sup>12</sup>

เครย์ตัน (Creighton) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการซึ่งนำเอาความห่วงกังวลของสาธารณชน ความต้องการและความเชื่อหรือค่านิยมของสาธารณชน เข้ามาประกอบการตัดสินใจ

<sup>9</sup> R.D. Agarwal, **Organization and Management**. (New Delhi : Ta Ta McGrew – Hill, 1982), 4.

<sup>10</sup> Peter F. Drucker อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 6.

<sup>11</sup> ไพรัตน์ เดชะรินทร์, **หลักการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในชนบทไทย : การแปรผันในธนาการภายหลังการพัฒนา** (กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลิฟวิง, 2527), 6.

<sup>12</sup> T.M. Cohen and Uphoff, **Participation's Place in Rural Development : Sacking Clarity Through Specificity** (World Development : 8,3,1980), 223.

ของรัฐบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สาธารณชนให้การสนับสนุน<sup>13</sup>

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้สิ่งแวดล้อมต่างๆ เข้ามา มีบทบาทในการช่วยเหลือ สนับสนุน และมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

### ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในปัจจุบัน ถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรหลายประเภท ซึ่งได้นำการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้ บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ อยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขา โดยต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย<sup>14</sup>

จันทรานี สงวนนาม ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินการดำเนินงาน<sup>15</sup>

ประกอบ กุลเลี้ยง ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการบริหารหรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร<sup>16</sup>

จารุพงศ์ พลเดช ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการบริหารให้คนในองค์กรหรือทีมงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Jame L. Creighton, *Involving Citizens in Community Decision*, (National Civic League, Washington DC, 1991), 10.

<sup>14</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2545), 1.

<sup>15</sup> จันทรานี สงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ : บัณฑิต พอยส์ จำกัด, 2545), 61.

<sup>16</sup> ประกอบ กุลเลี้ยง, *การบริหารโดยองค์คณะบุคคล* (กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา , 2545), 27.

<sup>17</sup> จารุพงศ์ พลเดช, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจปฏิบัติ”, *วารสารพัฒนาชุมชน*, 42 (4), 13-18.

สมเดช สีแสง ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน<sup>18</sup>

ประภาพรรณ รักเลี้ยง ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมรับผิดชอบผลงานที่ออกมา นั่นคือ ร่วมรับทั้งผิดและชอบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นโดยการที่ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจหน้าที่ เนื่องจากอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่มีขอบเขตกว้างมาก ผู้บริหารที่สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมจะมีอำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่อกลุ่มมากกว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจตามลำพัง เพราะผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะทำงานกันเป็นทีม ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากเท่าใด ผู้บริหารจะยิ่งเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่อกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น<sup>19</sup>

ลิเคิร์ต (Likert) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ที่กระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญของการบริหารส่วนร่วมคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหา กับตนได้ ยอมรับนับถือและไว้วางใจ ผู้บังคับบัญชากระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางที่เกื้อกูลต่อองค์การ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมงานจึงมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง เน้นในเรื่องของการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยการตำหนิ ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและทำงานที่มีผลสำเร็จ<sup>20</sup>

ยูลค์ (Yulk) ได้อธิบายลักษณะของบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า คือ การบริหารที่ผู้นำได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน มีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นต่างๆเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา โดยแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น<sup>21</sup>

<sup>18</sup> สมเดช สีแสง , คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ (ชยันนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2547), 229.

<sup>19</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 123-124.

<sup>20</sup> Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York : McGraw – Hill Book Company Inc, 1961), 223.

<sup>21</sup> Gary A. Yulk, *Leadership in Organization* (New York : Prentice – Hall,1981), 208-209.

สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) นั้นได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหารที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยการมอบหมายอำนาจจากผู้จัดการระดับสูงลงไปสู่พนักงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และหน้าที่ การมอบอำนาจรวมถึงภาระงานและความรับผิดชอบต่างๆ ซึ่งพนักงานต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น<sup>22</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกระบวนการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about human nature) ตามแนวคิดของเกรเกอร์ (Gregor) มี 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ตามแนวคิดของทฤษฎี x เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็จะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่า องค์การมีใช้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนได้เป็นอย่างดีด้วย

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีของ Sergiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ

<sup>22</sup> Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ), 390.

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลาในการควบคุมและตรวจสอบ<sup>23</sup>

ในส่วนของภาคราชการ การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขและเป็นกุญแจดอกสำคัญของความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเอื้อประโยชน์สุขของประชาชน เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ระบบราชการมีพลังในการพัฒนาประเทศอย่างสร้างสรรค์อันเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาราชการยุคใหม่ที่เป็นระบบเปิด ซึ่งลักษณะพื้นฐานของระบบราชการแบบมีส่วนร่วม คือ

1. เป็นองค์การที่ประชาชนเข้าถึง (Accessibility) ได้โดยช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น ตู้ไปรษณีย์ เว็บไซต์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์
2. เป็นองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two ways communication) อยู่ตลอดเวลา และเป็นการสื่อสารที่เปิดกับทุกคน
3. เป็นองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการหรือโครงการที่กำลังทำอยู่
4. มีการนำข้อคิดเห็นที่ได้รับมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ พร้อมอธิบายเหตุผลการที่ไม่ปฏิบัติตามข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. จัดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในลักษณะทันทางที่ ถูกต้อง จริงใจ และโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจกับหน่วยงาน<sup>24</sup>

แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) เป็นความปรารถนาจะทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความไม่สำเร็จ

<sup>23</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 26-31.

<sup>24</sup> กรมประชาสัมพันธ์เขต 2, คู่มือปฏิบัติงานกระบวนการบริหารจัดการมีส่วนร่วมของประชาชน (กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2553), 4.



2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (need for power) ได้แก่ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นได้<sup>25</sup>

ลิเคิร์ท (Likert) ได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมตนเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก
7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>26</sup> :

การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) ได้เสนอลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision making) ซึ่งประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติ
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ (Participation in Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากร การบริหารงาน การขอความร่วมมือด้านบุคคล
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) ประกอบด้วย ด้านวัสดุ ด้านสังคม และด้านบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) ประกอบด้วย การควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และปรับตัวการมีส่วนร่วม<sup>27</sup>

พุตตี (Putti) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายในองค์การและกำหนดวิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 7 วิธี คือ

<sup>25</sup> David McClelland, *The Achieving Society*. Princeton, (NJ: Van Nostrand, 1961), 100-112.

<sup>26</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw – Hill Book Co, 1961), 223.

<sup>27</sup> J.M. Cohen and N.T. Uphoff, *Participation' s Place in Rural Development : Seeking Clarity Through Specficity*, World Development, 1980 : 213-218.

1. Scanlon Plan เป็นวิธีการของ Joseph Scanlon ที่เขาใช้โรงงานเหล็กที่เขาทำ อยู่เขาใช้วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการลดต้นทุนการผลิตแล้วนำเอาส่วนที่ประหยัด ได้มาแบ่งให้เป็นโบนัสแก่พนักงาน จึงนับว่า Scanlon ใช้การบริหารแบบมีการมีส่วนร่วมโดยใช้ระบบ ค่าจ้างเป็นแรงจูงใจ

2. Jishu Kanri (JK Group) เป็นกลุ่มกิจกรรมในโรงงานเหล็กในประเทศญี่ปุ่นกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานจะรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อคิดหาแนวทางในการสร้างสรรค์และคลี่คลายปัญหา ผู้นำกลุ่มจะหมุนเวียนกันไปเรื่อย ๆ สมาชิกของกลุ่มจะมาจากงานโครงการต่าง ๆ มาปรึกษาหารือให้ คำแนะนำกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. Consultative Hierarchy แบ่งกลุ่มคณะกรรมการออกเป็น 3 ระดับ คือ

- กลุ่มผู้แทน (The representative Committees)
- กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (The Work Council)
- คณะกรรมการบริหาร (Executive Committees)

4. Sensitivity or T-Group Training เป็นการอบรมที่พยายามทำให้บุคคล ตระหนักถึงตัวเองและผลกระทบของตัวเองที่มีต่อบุคคลอื่น กล่าวคือ ให้ความไวต่อการรับรู้ถึง ความรู้สึกของตัวเอง ไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของคนอื่น และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งการอบรมนี้จะช่วยส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

5. Quality Control Circle (QCC) เป็นเรื่องของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ บ่งชี้และแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหา หาวิธีแก้ไขปัญหาและนำวิธีแก้ไข ปัญหานั้นไปดำเนินการ โดยพนักงานริเริ่มตัดสินใจดำเนินการมากกว่าเพียงคอยตอบสนองต่อข้อเสนอ ของฝ่ายบริหาร

6. Multiple Management ริเริ่มโดย Charles McCormick ซึ่งเห็นความสำคัญ ของแต่ละคนที่มีผลกระทบต่อการทำงาน การจัดการของเขาจึงเปิดโอกาสให้บุคคลที่หลากหลายเข้า มามีส่วนร่วมในการบริหาร และกระตุ้นความสำนึกให้มีส่วนร่วมในการบริหาร

7. Matrix or Collegial Approach and Team Building การบริหารแบบ Matrix หรือ บางครั้งเรียกว่า การบริหารแบบโครงการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบนี้ จะกำหนด โครงการเฉพาะงานขึ้นมาให้ผู้ชำนาญการประสานงานกับพนักงานจากส่วนต่าง ๆ เพื่อทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีการแบบนี้เป็นการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากงานประจำควบคุมไปกับการปฏิบัติงานโครงการ<sup>28</sup>

ในส่วนแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ เดวิสส์และนิวสตรอม (Davis and Newstrom) เสนอการบริหารแบบมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม 7 วิธี คือ

1. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารให้ความเห็น เสนอแนะ เพื่อการร่วมกัน คิด ตัดสินใจที่จะกระทำ จะเลือกในการปฏิบัติ วิธีการนี้สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความคุ้นเคยและ ใกล้เคียงกันได้ดี

<sup>28</sup> Joseph M. Putti, **Management : A Function Approach** (Singapore : McGraw – Hill, 1988), 312-318.

2. การจัดการเชิงประชาธิปไตย เน้นวิธีการที่ผู้บริหารใช้วิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจด้วยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือกรรมการเฉพาะกิจ หรือกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน (Quality Control Circle : QCC)

4. การรับฟังความเห็น มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงงานทุกงาน และถือหลักว่าบุคคลในองค์กรต้องรับการกระตุ้นและมีการแสดงความคิดเห็นอย่างน้อยร้อยละ 15

5. คณะกรรมการจัดการระดับกลาง ให้มีผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

6. อุตสาหกรรมประชาธิปไตย เป็นวิธีการให้โอกาสในการเลือกผู้แทนเข้าไปนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหารระดับต่าง ๆ ตามความจำเป็น และความสมควรขององค์กรนั้น ๆ

7. ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการร่วมเป็นคณะทำงาน คณะกรรมการ หรือเป็นสมาชิกในกลุ่มควบคุมคุณภาพซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีส่วนกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป้าหมายนโยบายในการทำงานให้สอดคล้องกับองค์การ<sup>29</sup>

ในมุมมองของ ไวท์ (White) ได้อธิบายแนวคิดหลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำและควรปฏิบัติอย่างไร

มิติที่ 2 การมีส่วนร่วมในการเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติตามการตัดสินใจ

มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน

มิติที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล<sup>30</sup>

ส่วนแนวคิดสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) กล่าวว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ผู้บริหารระดับต้น (First - line management) ที่มีอำนาจที่ได้รับมอบหมายจะติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในการให้บริการ ผู้จัดการระดับต้นนี้ไม่จำเป็นต้องเข้าไปหาผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของตน ซึ่งจะเป็นผู้ที่ติดต่อกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานบริการอื่นๆ ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดในการสื่อสาร ซึ่งให้บุคคลที่เป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหานั้นที่สุดเป็นผู้แก้ไขปัญหาดังกล่าว วิธีการนี้เป็นวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า<sup>31</sup>

สรุปได้ว่า แนวคิดที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น เกิดจากการที่องค์กรต่างๆ พยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเห็นความคุ้มค่า โดยอาศัยพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน

<sup>29</sup> Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work : Organizational**, 7<sup>th</sup> ed. International Student Edition (New York : McGraw-Hill Book Company, 1989), 241.

<sup>30</sup> T.R. White, **An Investigation of Gender and Grade - Level Differences in Mutation** (Dissertation Abstracts International, 1999), 5.

<sup>31</sup> Russell C. Swansburg , **Management and Leadership for Nurse manager** (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ), 390.

กระบวนการทำงานระดับต่างๆ มอบหมายอำนาจหน้าที่ สร้างความเข้าใจในการดำเนินงานร่วมกัน และร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

### องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ภายหลังการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารจากบุคคลต่างๆทั้งในและต่างประเทศได้มีนักวิชาการและนักการศึกษากำหนดเป็นองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

สมนึก ปัญญาสิงห์ ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. การเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการแก้ไข คือ การเน้นบทบาทของประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง
2. การพัฒนาขีดความสามารถและสร้างพลังกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็ง
3. การพัฒนากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ การเสนอแนะ การวิจารณ์ การตรวจสอบอย่างเปิดเผย โปร่งใส ช่วยคิดแนะนำและปรับปรุง
4. การมีหุ้นส่วนในกระบวนการพัฒนาและการทำงานร่วมกัน ผนึกกำลังความสามารถและความรับผิดชอบร่วมกัน
5. การดำเนินโครงการและการทำกิจกรรมร่วมกัน

ทิพวรรณ เสนจันทร์วุฒิชัย ได้เสนอเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบที่เรียกว่า เทคนิคจำปา 5 กลีบ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

กลีบที่ 1 การร่วมพบทวน ศึกษาผลการจัดการศึกษาในห้วงเวลาที่ผ่านมาจากข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทบทวนบริบทของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หากพบว่าดีเหมาะสมอยู่แล้วจึงสานต่อ หากพบว่ามีข้อบกพร่องจึงปรับปรุงแก้ไข

กลีบที่ 2 การร่วมเสริมสร้างพลังบวก โดยการจัดกิจกรรมต่างๆที่เป็นการสานสัมพันธ์ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมคิดร่วมพัฒนาการศึกษา

กลีบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กลีบที่ 4 การร่วมกันสร้างโอกาส สร้างทุกๆสถานการณ์ให้เป็นโอกาส ไม่นำเอาวิกฤติหรือความขาดแคลนมาเป็นข้ออ้างหรืออุปสรรคในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมลงมือดำเนินการใดๆที่ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน บุคลากร สถานศึกษาและชุมชน

<sup>32</sup> สมนึก ปัญญาสิงห์, การทำงานแบบมีส่วนร่วม (ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542), 27.

กลีบที่ 5 การร่วมกันมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะผลสัมฤทธิ์เป็นผลที่เกิดจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังมากที่สุด คือ คุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของการจัดการศึกษา<sup>33</sup>

อรรถัย ก็ภผล ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วยหลัก 4S คือ

1. Starting Early คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องดำเนินการก่อนการตัดสินใจ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นในการตระหนักถึงปัญหาความจำเป็นของโครงการ หรือในขั้นตอนของการหาข้อมูลพื้นฐาน

2. Stakeholders คือ การมีส่วนร่วมเป็นการบวนการที่ต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง โดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งแต่ละกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอาจมีรูปแบบในการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

3. Sincerity คือ การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน ต้องมีการจัดกระบวนการอย่างจริงจัง เปิดเผย ข้อสัถยั ปรารถนาคาคคคค ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารสองทางอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้เพียงพอ รวมทั้งแจ้งความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงของโครงการอย่างต่อเนื่อง

4. Suitability คือ การเลือกเทคนิคหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องคำนึงถึงความเหมาะสม โดยพิจารณาจากประเภทและขนาดของโครงการ<sup>34</sup>

ในส่วนของ ธวัชชัย พิกุลแก้ว และอมรชัย ตันติเมธ ได้ทำการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้สรุปเป็นหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วย 7 หลักการ คือ

1. การใช้กระบวนการทางภาวะผู้นำ
2. การสร้างแรงจูงใจ
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. กระบวนการปลุกสัมพันธั
5. กระบวนการตัดสินใจ
6. การกำหนดเป้าหมาย
7. กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน<sup>35</sup>

ไบรย์แมน (Bryman) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะส่งผลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ 4 ประการคือ

<sup>33</sup> ทิพวรรณ เสนจันทรวุฒิชัย, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ”, วารสารวิชาการ 13,3 (ก.ค. – ก.ย. 2553) : 36.

<sup>34</sup> อรรถัย ก็ภผล, การบริหารปกครองสาธารณะ : การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 98-99.

<sup>35</sup> ธวัชชัย พิกุลแก้ว และอมรชัย ตันติเมธ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, วารสารการบริหารการศึกษา 1, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2554) : 98.

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า

2. ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน

3. มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego – involved<sup>36</sup> สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ

1. การไว้วางใจ (Trust) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีการรายงานผลเป็นระยะ โดยผู้บริหารเป็นผู้พบทวนการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย มีการบริหารจัดการระยะเวลาและอัตราการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมเพื่อควบคุมความตึงเครียด มอบหมายภาระหน้าที่และการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารมีหน้าที่สอนให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ให้อำนาจและช่วยในการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสื่อให้เห็นถึงความไว้วางใจและช่วยแสดงให้เห็นถึงความสามารถและเผยให้เห็นถึงจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานเป็นที่มาของความไว้วางใจที่เป็นรูปธรรม คือ 1) เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบเนื้อหาของตนเองดีกว่าบุคคลอื่น 2) ผู้ปฏิบัติงานสามารถและจะยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการงานของตนเองหากมีการมอบหมายงานที่ถูกต้อง 3) ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรมีความสามารถทางสติปัญญา ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์

2. ความผูกพัน (Commitment) คือ ผู้บริหารแสดงตนเป็นผู้ที่เข้าพบได้ง่าย คอยให้ความช่วยเหลือและอบรมฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และได้รับตัวอย่างการทำงานจากผู้บริหาร เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งประสบการณ์นี้จะสร้างความมุ่งมั่น ผูกพันและความสนใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ลดความเฉื่อยชาในการทำงานและความผูกพันมุ่งมั่นในการทำงานนี้จะเป็นส่วนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามเกิดขึ้นโดยไม่มีการบังคับเกิดขึ้น

3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) คือ การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการสร้างบรรยากาศแห่งความตรงไปตรงมาพร้อมกับกระบวนการที่จะใช้แก้ปัญหา การวางแผนและแก้ไขปัญหาร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและต้องการความช่วยเหลือจากผู้บริหาร ได้แก่ การพูดคุย การแจ้งข่าวสาร โดยการตั้งเป้าหมายเกิดขึ้นพร้อมกับการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับ โดยผู้ปฏิบัติงานจะเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเองต่อที่ประชุม ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันกับผู้บริหาร รวมถึงการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทาย ชัดเจน สอดคล้องและเจาะจง ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้

<sup>36</sup> A. Bryman, *Leadership and Organization* ( London : Routledge & Kegan Paul, 1986), 139.

ความทะเยอทะยานและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานโดยเป็นผู้คอยช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมาย และคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการรับผิดชอบอำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองในการทำงาน ซึ่งความเป็นอิสระจะมีมากขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติงานต้องการการตัดสินใจในงานรวมทั้งการปกครองตนเอง มีอิสระในการบริหารอำนาจของตนเองภายใต้ความถูกต้องและเห็นชอบจากกฎเกณฑ์ของหน่วยงานตามรายละเอียดงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานรวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความผิดพลาด การแก้ไขข้อผิดพลาดและการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำด้วย

จากองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสวานส์เบิร์ก (Swansburg) ทั้งหมดนี้ ส่วนสำคัญคือ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบนี้ คือ การบรรลุเป้าหมายของบทบาทหน้าที่อย่างเป็นทางการในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ หลักการ กระบวนการ ความสัมพันธ์ ผลลัพธ์ รายได้และรายจ่ายที่ตนเองมีสิทธิและหน้าที่ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ อำนาจ เอกสิทธิ์ และความรับผิดชอบได้ดังนี้

- 1) หน้าที่ (Responsibility) คือ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 2) อำนาจ (Authority) คือ อำนาจที่ถูกต้องที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) เอกสิทธิ์ (Autonomy) คือ อิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติ
- 4) ความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่<sup>37</sup>

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการต่างๆพบว่า ในการบริการแบบมีส่วนร่วมจะให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรได้เข้ามามีส่วนในกระบวนการบริหารจัดการงานส่วนต่างๆองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

#### ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ซึ่ง อภิญา กังสนารักษ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการทำให้ได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ทำให้ได้รับทราบรายละเอียดของปัญหาได้รวดเร็วและถูกต้องได้รับข้อคิดเห็นใหม่ๆ<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ) , 391 -393.

<sup>38</sup> อภิญา กังสนารักษ์, *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพระดับสถาบันอุดมศึกษา* (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 17.

ส่วน จันทรานี สงวนนาม ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร<sup>39</sup>

สมยศ นาวิการ กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจในองค์กรให้ดีขึ้น
2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น
3. ช่วยทำให้กำลังใจและความพอใจในงานที่ทำมีมากขึ้น
4. ช่วยลดความเฉื่อยชา การขาดงาน และการออกจากงาน
5. ช่วยในการติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้ง<sup>40</sup>

สมเดช สีแสง ได้อธิบายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มกันใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ทำให้เกิดข้อดี คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดจะสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด และผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณค่า มีความภาคภูมิใจ และทำงานเต็มความสามารถ<sup>41</sup>

อำนาจ จิตจินดา ได้เสนอประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 10 ประการ

1. ช่วยสร้างความสามัคคี และการต่อต้านจากพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชา
4. การย้ายงานและการหยุดงาน
5. ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับปฏิบัติการ
6. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กรให้สูงขึ้น
8. สร้างหลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
9. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานจากการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า

<sup>39</sup> จันทรานี สงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย, 2545), 71.

<sup>40</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2545), 47.

<sup>41</sup> สมเดช สีแสง, *คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา* (นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์, 2547), 230.



10. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

11. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลงและทำให้ผลงานดีขึ้น<sup>42</sup>

ประภาพรธรรม รักเลี้ยง ได้แสดงให้เห็นประโยชน์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลายประการ ได้แก่

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้นทั้งนี้ เนื่องจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง บุคคลจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. ช่วยให้การวางแผน และการตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น
3. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพันงาน ต่่องค์การ
4. ช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
5. ผู้ร่วมงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากซึ่งกันและกัน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร-ผู้ปฏิบัติ มีความราบรื่นมากขึ้น

ดังนั้น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงาน เกิดความผูกพันในงาน และผูกพันต่อองค์การ<sup>43</sup>

ส่วน สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การทำให้ได้รับความไว้วางใจกันสูง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. เป็นการให้ความสำคัญกับทุกตำแหน่งงานและมีความเสมอภาคกัน
3. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารและลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
5. พัฒนาอาชีพโดยผู้บริหารทำการนิเทศติดตามงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาทางาน และทำให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น
6. ทำให้มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด
8. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
9. ผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือกัน เพิ่มแรงจูงใจและมีความคิดริเริ่มในการทำงานเป็น

ผลมาจากการทำงานเป็นทีม

10. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ดีขึ้น
11. ลดอัตราการขาดงาน
12. ช่วยเพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตของงาน ปรับปรุงคุณภาพของงาน และเพิ่มการ

<sup>42</sup> อำนาจ วัดจินดา, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) Accessed 2015, March 16, Available from <http://www.hrdmax.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539463831&Ntype=2>

<sup>43</sup> ประภาพรธรรม รักเลี้ยง, หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 124.

เรียนรู้ในงานได้มากขึ้น

13. เพิ่มขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และเพิ่มความกระตือรือร้นจากการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน
14. ได้รับความคิดเห็นใหม่ๆในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาของงาน
15. แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถ
16. แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
17. ลดการเปลี่ยนงานและสร้างความมั่นคงในงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน
18. เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากการมีมุมมองในการทำงานที่ดี
19. มีการทำงานนอกเหนือเวลางานลดลง
20. ลดต้นทุนในการบริหารงาน
21. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน<sup>44</sup>

จะเห็นได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่มีความโดดเด่นในเรื่องการกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ อีกทั้งยังสามารถเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรในทุกขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทเสมือนเป็นผู้นำกลุ่มคนที่มีการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ สร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกันทุกส่วน ถือเป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงเป็นอย่างมากและเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์กร

#### ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager*, (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996 ), 399.

<sup>45</sup> พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินส์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2549), 3.*

### ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

พสุ เดชะรินทร์ ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากกรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ<sup>46</sup>

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ กล่าวว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดเกินไป<sup>47</sup>

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้สรุปความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี<sup>48</sup>

เพ็ทติกริล (Pettigrew) และ วิปป์ (Whipp) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ๆได้<sup>49</sup>

โฮลเบช (Holbeche) กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาจนเกินไปและที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน<sup>50</sup>

<sup>46</sup> พสุ เดชะรินทร์, องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร. ผู้จัดการรายสัปดาห์. 20 ที่ 1064, 2550 : 9.

<sup>47</sup> กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 19.

<sup>48</sup> ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, อ้างถึงใน ภาคภูมิ อุทชะเมธ, “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”, วารสารวิทยาการจัดการ 27, 1 – 2 (มกราคม – ธันวาคม 2553) : 45.

<sup>49</sup> A.M.Pettigrew, and R. Whipp, *Managing Change for Behavior Success*, Blackwell,1991.

<sup>50</sup> Linda Holbeche อ้างถึงใน ภาคภูมิ อุทชะเมธ, “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”, วารสารวิทยาการจัดการ 27, 1 – 2 (มกราคม – ธันวาคม 2553) : 36.

บายเทนดีจค์ (Buytendijk) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่สามารถเข้าใจ และ เข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรง กัดดันต่างๆได้จากภายในและภายนอกองค์การได้<sup>51</sup>

สรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการ ดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### แนวคิดและความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง

จากข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของประเทศไทยนั้น ได้มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองนโยบายได้อย่างครบถ้วน ซึ่งส่วนสำคัญ ในการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาในทุกระดับต้องปฏิบัติตาม แนวทางปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความพร้อมขององค์การในการบริหารจัดการ ซึ่งได้แก่ การกำหนดให้สถานศึกษาทุกระดับจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ควเป้าหมายและกรอบแผนตามโครงการ รายละเอียด ด้านงบประมาณ และแนวทางการติดตามประเมินผลตามแผน นอกจากนี้ อาจต้องมี แผนเฉพาะกิจขององค์การ เช่น แผนพัฒนาวิชาการ แผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม แผนพัฒนาวิชาชีพ แผนพัฒนาสุขภาพ พละนาามัย เป็นต้น

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษา ต้องนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แผนจัดการความรู้ (KM Active plan) มาใช้ ในการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลผลิตผลลัพธ์เพื่อประชาชน บุคลากรในองค์กรทุกระดับทุกคนได้รับการเสริมสร้างให้มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวมมีความ ซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีจิตบริการ เป็นที่เชื่อถือศรัทธา ของประชาชน เป็นมิตรกับประชาชน พร้อมให้ความช่วยเหลือยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติและมั่นคงใน อารมณ์มีความรับผิดชอบเป็นที่พึ่งของประชาชน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเป็นที่พึ่งของ ประชาชนได้ มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชนมีความ ทนสมัย ทนโลก ทนสถานการณ์ ใฝ่ความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์มีวัฒนธรรมที่มุ่งความ เป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุงให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

<sup>51</sup> Frank Buytendijk, “Five Key to Building High Performance Organization”, *Business Performance Management Magazine*, February, 2006.

4. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร (Capacity Building) ส่วนราชการทุกระดับ พัฒนาให้มีความสามารถในการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการเพิ่มสมรรถนะด้านสารสนเทศ (IT) หรือการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรตามหลักการวิเคราะห์ Gap Analysis

5. การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ส่วนราชการทุกระดับ ต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีความเข้าใจในการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี อย่างถูกต้องสามารถประเมินผลและรายงานผลตามระบบ/วิธีการที่กำหนดได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็น<sup>52</sup>

จากแนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรทางการศึกษาไทยให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนองค์กรที่จัดว่ามีขีดสมรรถนะสูงส่วนใหญ่มักมีภาพลักษณ์และผลประกอบการที่ดีและมักได้รับรางวัลในระดับ World-Class โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัล Malcolm Baldrige เช่นเดียวกับในภาคราชการก็ได้ให้มีการให้รางวัลในลักษณะนี้กับหน่วยงานที่มีการดำเนินการที่ดี ความสนใจที่จะพัฒนาระบบราชการไปสู่การเป็นองค์กรแบบ HPO ได้เกิดอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อมีการออกกฎหมายพระราชบัญญัติ The Government Performance and results Act (GPRA) ในปี ค.ศ. 1993 สำหรับประเทศไทยได้มีการกล่าวถึง HPO โดย บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง และถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพอย่างโดยเริ่มแรกพัฒนาพนักงานด้วยการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต มีการพัฒนาระบบต่างๆ ตามมาตรฐานสากล และมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจแยกค้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้<sup>53</sup>

ลอร์เลอร์ (Lawler) ให้มุมมองที่น่าสนใจมากกว่าสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันการที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้<sup>54</sup>

<sup>52</sup> กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, คู่มือตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2558 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2558), 3-4.

<sup>53</sup> ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”, วารสารวิทยาการจัดการ 27, 1-2 (มกราคม – ธันวาคม 2553) : 35.

<sup>54</sup> Edward E. Lawler III, “Creating High Performance Organization” Asia Pacific Journal of Human Resource, 43, 10 (2005) : 26.

จากมุมมองต่างๆดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรทั้งในและต่างประเทศที่เป็นหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับความสามารถขององค์กรของตนเองให้มีสมรรถนะที่ต่อบริษัทสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีและมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

### คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

ในอเมริกาและอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรองรับถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง<sup>55</sup>

ในการสัมมนาของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่อง “ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงและการใช้ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์อย่างได้ผล” เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2550 มีประเด็นที่เกี่ยวกับการออกแบบองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ดังนี้

การออกแบบองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

1. การปรับปรุงคุณภาพการบริการให้มีคุณภาพ (อาศัย IT)
2. ราคาในการให้บริการและผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม (อาศัย IT)
3. การนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว (อาศัย IT)
4. มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกของการบริการและผลิตภัณฑ์ (อาศัย system/culture/ individuals)

การเตรียมความพร้อมและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยการใช้ ICT คือ

1. การนำ Information Technology มาใช้ในขั้นตอนการทำงาน
2. Innovation – มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาเอื้อต่อการทำงาน
3. มีการสร้างและใช้ Knowledge Management ร่วมกัน
4. การใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบงาน
5. เพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงาน
6. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้รองรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

<sup>55</sup> พสุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 6.

ในองค์กรจำเป็นต้องมี Chief Information Officer (CIO) ด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นผู้นำในการวางแผน นโยบาย การดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารจัดการในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านนี้โดยเฉพาะ<sup>56</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญขององค์กร 7 มิติ คือ มิติที่ 1 การนำองค์กร

องค์ประกอบในการวัดสมรรถนะของมิตินำองค์กรสามารถได้จากการจัดการของผู้บริหารว่ามีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

1. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่ดี ในการถ่ายทอดนโยบาย กฎเกณฑ์ วิสัยทัศน์ ขั้นตอนปฏิบัติงานกับพนักงานในทุกระดับ
3. ผู้บริหารมีวิธีในการกระตุ้น โน้มน้าว และผลักดันพนักงานให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
4. มีบทลงโทษต่อพนักงานอย่างยุติธรรมในกรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจทุจริต
5. มีหน่วยชี้วัดสำหรับผู้บริหารที่เหมาะสม มีการเปรียบเทียบการทำงานของบริหารกับหน่วยงานราชการอื่น
6. มีการกระจายอำนาจให้พนักงานในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
7. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
9. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการกิจต่างๆ
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร (internal challenges) ความท้าทายภายนอกองค์กร (external challenges) ความท้าทายด้านอื่นๆ (other challenges) และสิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการตอบคำถามในการวางแผน อาทิ เช่น ทำอย่างไรกระทรวงพลังงานจึงจะสามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย เพื่อเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ทำอย่างไรคนในกระทรวงพลังงานจึงจะทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Alignment) ทำอย่างไรในการวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์ประกอบสำคัญสำหรับมิตินี้ได้แก่

<sup>56</sup> กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 19.

1. มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะทางธุรกิจขององค์กร
2. มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
3. มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
4. มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
5. มีข้อมูลและระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจนในด้านต่างๆ อาทิ เช่น ด้านการเงิน การตลาด บุคลากร ความเสี่ยงทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแนวโน้มเศรษฐกิจพลังงาน (Energy Economics)

6. มีส่วนร่วมในการกำหนด คัดเลือกกลยุทธ์ รวมทั้งวางแผนปฏิบัติการ
7. มีระบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ
8. มีแผนที่ครอบคลุมในทุกๆด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน การตลาด บุคลากร รวมทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
9. มีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
10. มีการใช้ข้อมูลจริงในสถานะแวดล้อมจริงในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในส่วนของกระทรวงพลังงาน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้พลังงานไม่ว่าจะเป็นน้ำมันหรือไฟฟ้า ผู้ผลิตพลังงาน และส่วนราชการอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายด้านพลังงาน การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

1. มีการวัด สํารวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ
2. มีฐานขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ที่เพียงพอในการใช้เป็นตัวแทนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงสถิติ
3. การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะอาดกลสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การให้บริการมีวิธีและช่องทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ
5. มีข้อมูลพื้นฐานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น อายุ เพศ วย รายได้ สถานภาพ (สมรสหรือโสด) เพื่อการกำหนดขอบเขตคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต
6. มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่นเปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ
7. มีการให้ประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานะที่เหมาะสมเพื่อการสร้างความประทับใจอย่างต่อเนื่อง



8. มีการสำรวจระบบใหม่ๆที่มีศักยภาพเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติการกิจ

9. มีการติดตามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจ เพื่อรับรู้ถึงเหตุผล

#### มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ส่วนของราชการในปัจจุบันได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

1. มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและสร้างโอกาส
2. มีการระบุค่าชี้วัดที่ชัดเจนทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานถึงระดับองค์กร
3. มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดให้เข้ากับการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ
4. มีค่าชี้วัดหลายรูปแบบในการประเมินความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและ

ระยะยาว

5. มีขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ สำหรับค่าชี้วัดต่างๆ
6. มีการบันทึกความสัมพันธ์ระหว่างค่าชี้วัดต่างๆในทุกด้านของธุรกิจ
7. มีเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ที่สามารถใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสะดวก

ความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์

9. มีการมาตรฐานการบันทึก จัดเก็บข้อมูล ความรู้จากแหล่งต่างๆ พร้อมมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ของข้อมูลที่ละเอียดและสามารถนำมาใช้งานได้ง่าย
10. มีมาตรฐานในการใช้ข้อมูลรูปแบบต่างๆ ในการวิเคราะห์และสื่อสาร

#### มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. มีการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร
2. มีการสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความต้องการของพนักงานด้านต่างๆ
3. มีงบประมาณที่เหมาะสมในการจัดสัมมนาหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ

4. มีการทดสอบความรู้ ความสามารถของพนักงานหลังการเข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

5. มีมาตรการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างมีระบบและเหมาะสมในทุกๆมิติ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. มีการเปรียบเทียบสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกับหน่วยงาน
7. มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง
8. มีการสร้าง career path ให้กับพนักงาน พร้อมทั้งมีระบบในการพัฒนา เช่น การ

เตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการ

9. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

10. มีการมอบหมายงานที่ทำหายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

#### มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ

มิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่น การกำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

1. มีกระบวนการที่สนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. มีคำอธิบายและความชัดเจนในการเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Value Creation Process) เช่น กระบวนการที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กรหรือกระบวนการที่สร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน
4. มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
5. มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
6. มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
7. มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน
8. มีระบบในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ได้มาตรฐาน
9. มีการอธิบายและอบรมพนักงานรวมทั้งลูกค้าถึงวัตถุประสงค์ในการจัดการกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความเข้าใจเดียวกัน
10. มีกระบวนการที่ครอบคลุม มีทั้งความชัดเจนและความยืดหยุ่นในเวลาที่เป็นต้องการ

มีการเปลี่ยนแปลง

#### มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับส่วนราชการต้องมีวิธีในการแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มีองค์ประกอบคือ

1. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานอื่นอาจจะทั้งในและนอกประเทศ
2. มีผลลัพธ์ที่มีการเชื่อมโยงค่าชี้วัดด้านการบริหารกับด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีมาตรการในการลดต้นทุนการปฏิบัติงาน
4. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน
6. มีมาตรการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้กำกับดูแล
7. มีมาตรการในการลดความซับซ้อนของกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
9. มีมาตรการในการขยายผลสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับประเทศ
10. มีการจำแนกผลลัพธ์ในการปฏิบัติราชการที่ดี โดยมีการแยกผลในแต่ละมิติ

11. มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ทางสังคม โดยมีประชาชนเป็นผู้ให้ความคิดเห็น

จากที่กล่าวทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้กระทรวงพลังงานสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับต่อทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งกระทรวงพลังงานได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีความสำคัญต่อระบบราชการในอนาคต เพราะจะเป็นการวางรากฐานสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เป็นช่วงที่สำคัญสำหรับการก้าวต่อไปในอนาคต การที่จะให้กระทรวงของเราเป็น HPO ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรไม่ใช่เพียงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำหน้าที่ในด้านนี้โดยตรงเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ต้องมีการจัดการบริหารองค์กรที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรในองค์กรเองต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายถึงรวมถึงประชาชน ผู้ประกอบการที่ใช้พลังงาน และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายด้านพลังงาน เป็นต้น ดังนั้น การก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร<sup>57</sup>

ในส่วนของบริษัท ไทย คอนซัลแตนท์ แอนด์พับลิค รีเลชัน เป็นหน่วยงานที่มีแนวโน้มขององค์กรโดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ โดยมอบความรับผิดชอบให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ทำงานทุกขั้นตอน ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการที่จะเสริมสร้าง ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรขององค์กรต้องมี สมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามที่องค์กรกำหนด ดังนั้นองค์กรที่จะเป็น High Performance Organization ได้ควรมีวิวัฒนาการของคุณภาพหรือวิวัฒนาการแบบ HPO ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการ คือ

1. การที่ผู้นำสามารถรับรู้ความต้องการของตลาดและตอบสนองได้ องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อมีสินค้า และบริการที่สามารถตอบสนองต่อตลาด และลูกค้า ในยุคที่มีการแข่งขันสูงได้และความต้องการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัว ขององค์กรในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการจึงมีความสำคัญมากเพื่อจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อองค์กร การตอบสนองความคาดหวัง การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และการเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่

2. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตลาด การเป็น HPO จำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับโครงสร้าง และพัฒนากระบวนการทำงาน ให้สัมพันธ์กัน ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทราบว่าตนเองควรมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร และกำหนดกลยุทธ์พร้อมทั้งวิธีการ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ และได้สร้างองค์ความรู้และความสามารถให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้นำ

<sup>57</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557), 31 – 67.

ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจบุคลากร ให้ทุ่มเทกับการเรียนรู้ การพัฒนาและมีการสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง

3. การประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ ขององค์กร ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรม ดังนี้ มีการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน สนับสนุนความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับเรื่อง “คุณภาพ” ให้ความสำคัญกับ “ลูกค้า” การส่งเสริมให้รางวัลกับพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงาน

4. การสนับสนุนปัจจัย (Infrastructure) ที่เกื้อหนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ ปัจจัยที่เกื้อหนุนนี้คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่สรรหา และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพตัวอย่างปัจจัยเกื้อหนุน เช่น ระบบการกำหนดเป้าหมาย ระบบการวัดผล ประเมินผล ระบบบริหารผลงาน ระบบประเมินภาวะผู้นำ และระบบการให้รางวัลและสิ่ง จูงใจพนักงาน

5. พฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ความสามารถของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ทั้งนี้พฤติกรรมที่พนักงานควรมีประกอบไปด้วย สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ความผูกพัน ความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรม ค่านิยมหลักขององค์กร และความปรารถนาที่จะให้บริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้การก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องอาศัยการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการ เปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของ ผู้บริหารเพียงอย่างเดียวการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ ทำได้โดยองค์กร ต้องลดอุปสรรคที่นำมาซึ่งความไม่ยืดหยุ่น ความไม่เป็นธรรม และความขัดแย้ง องค์กรต้องหัน มาเพิ่มการสร้างความสามารถเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และปรับตัวเข้ากับกรเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a knowledge-rich for innovation) โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆในองค์กร ซึ่งองค์ความรู้เกิดจากการทำงาน ร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice)

2. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a boundary-less organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลาและ สามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

3. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating people to active high performance) บรรยากาศขององค์กรนั้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายของงาน เช่น พนักงานรู้สึกว่าได้รับมอบอำนาจที่เพียงพอ ไม่มีการแทรกแซงจากหัวหน้างาน และภาระงานที่ไม่มากเกินไป เป็นต้น

4. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a great place to work) การที่จะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความอยากที่จะทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพการมี บรรยากาศ

สภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานที่มี คุณค่าและมีคุณภาพ

5. การเป็นองค์กรที่มีคุณค่า (Becoming a values-based organization) คือ การที่ องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีคุณธรรม<sup>58</sup>

ลินเดอร์ (Linder) และบรูคส์ (Brooks) ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client - centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome - oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)<sup>59</sup>

การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gardner Group) บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitions targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทาง เดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business agility)<sup>60</sup>

จูปป์ (Jupp) และ ยังเกอร์ (Younger) ได้ระบุว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควร ประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

<sup>58</sup> บริษัท ไทย คอนซัลแตนท์ แอนด์พับบลิก รีเสชชั่น, เราจะก้าวไปด้วยกันสู่องค์กรที่ **ปรึกษาสมรรถนะสูงได้อย่างไร (Towards High Performance Consulting Organization)**, Accessed 14 February 2015, Available from <http://www.tpconsult.co.th/news/hpo/hpo1.pdf>

<sup>59</sup> Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, “Transforming the Public Sector”, **Outlook Journal**, October, (2004) : 189.

<sup>60</sup> Gardner Group, อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)** (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 4.

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนออย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of change in their environment, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities )
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ (Headed by courageous leaders)<sup>61</sup>

#### หลักการและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

จากแนวคิดของนักวิชาการ แสดงให้เห็นลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงในมุมมองที่มีความหลากหลายนั้น นำไปสู่การสร้างองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งได้มีผู้เสนอองค์ประกอบไว้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ พบว่า ในอเมริกาและอีกหลายๆประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกาได้มีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพเหล่านั้น และในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรต่างๆของไทยสู่ความเป็นเลิศหรือการมีสมรรถนะขององค์กรที่สูงขึ้น ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดีเยี่ยมจะเป็นเหมือนเครื่องรับรองความเป็นเลิศขององค์กรตนเอง ซึ่งหลักการและแนวทางต่างๆของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงหนีไม่พ้นแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การที่จะทำให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอ คือ ความสามารถในการ

<sup>61</sup> Vivienne Jupp and Mark Younger, “A Value Model for the Public Sector”, *Outlook Journal*, February, (2004) : 78.

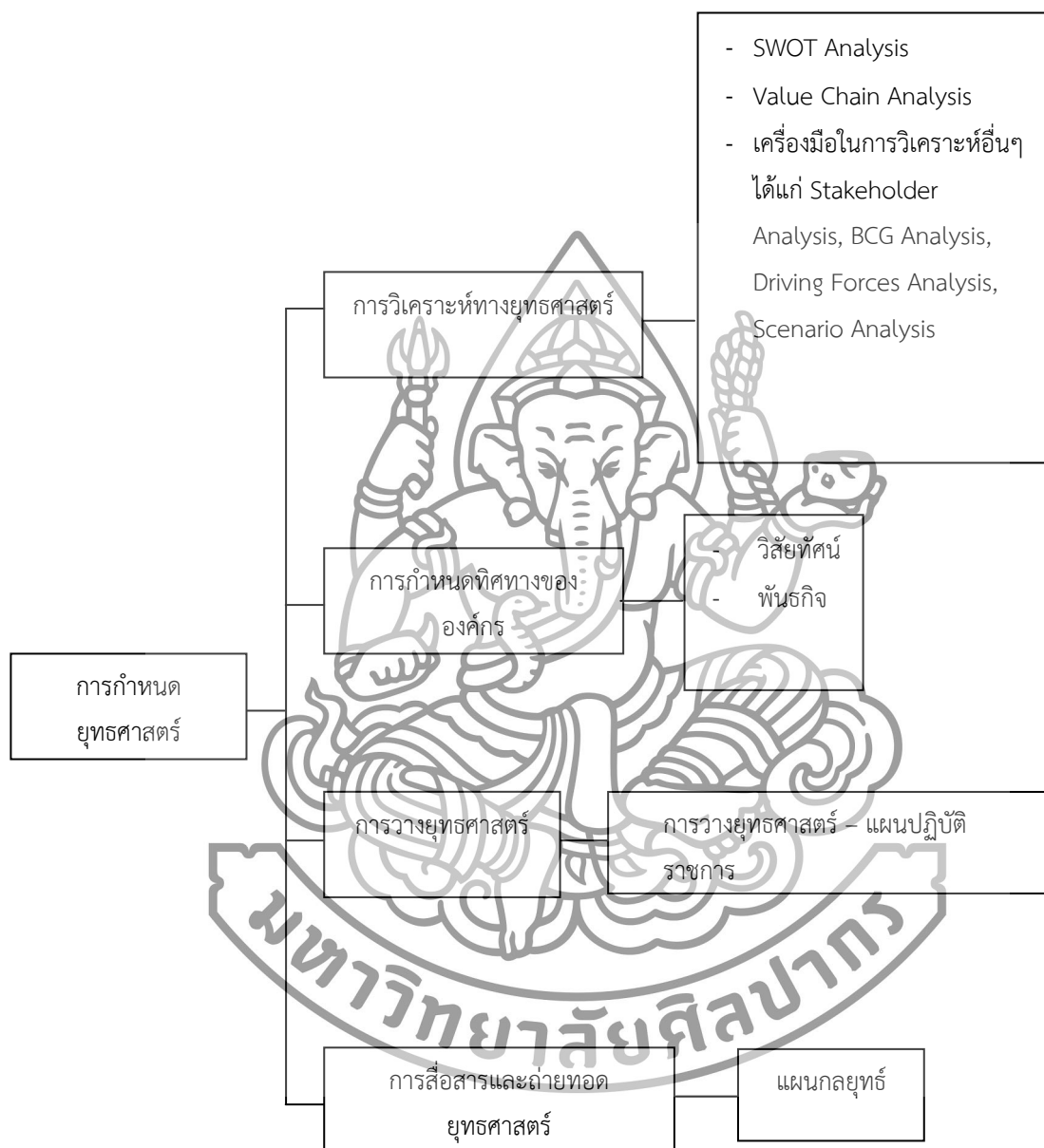
บริหารยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องควบคุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นการวางแผนกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนดำเนินงานตามกิจกรรม และกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เช่นการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารจัดการ มีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงกฎหมายระเบียบ โครงสร้างที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณา มีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งทรัพยากรด้านอื่นๆด้วย

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution) เป็นการสร้างสรรค์และพิจารณางานใหม่ๆที่จะมุ่งปฏิบัติและการพัฒนางานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ โดยการบริหารจัดการงานที่วางแผนไว้ให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยการวางขั้นตอนในการทำงานใหม่ ออกแบบและปรับแต่งกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆให้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่า แผนงานหรือโครงการและกิจกรรมของทุกฝ่ายในองค์กรจะรองรับต่อเป้าหมายรวมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งจัดอันดับความสำคัญก่อน- หลัง ของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งจะทำการติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดความสำเร็จตามโครงการซึ่งถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี โดยการรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบปรากฏดังแผนภูมิ ดังนี้

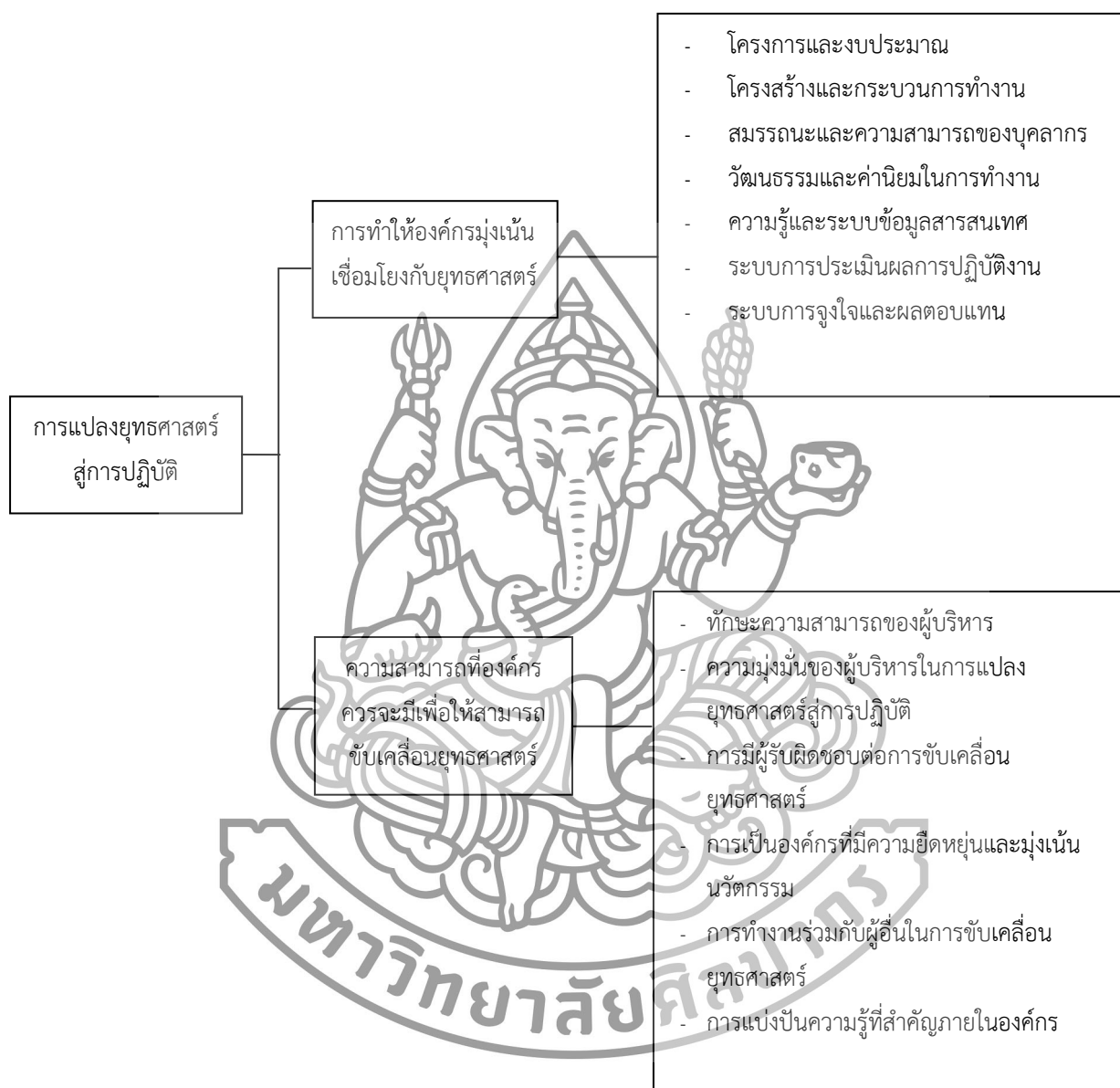
1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)



แผนภูมิที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ของพลุ เดชะรินทร์  
 ที่มา : พลุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 13.



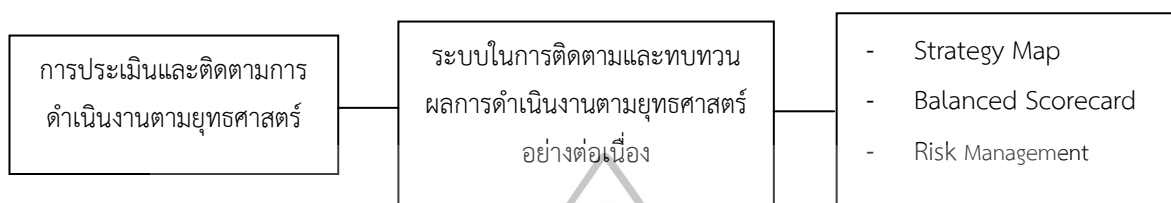
## 2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)



แผนภูมิที่ 4 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)  
ของพสุ เดชะรินทร์

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 17.

### 3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)<sup>62</sup>



แผนภูมิที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) ของพสุ เดชะรินทร์

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization), (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 18.

การศึกษาของเคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) โดยกำหนดเป็นหลักการทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้องค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align to make to the strategy)

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

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)<sup>63</sup>

<sup>62</sup> พสุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด, 2549), 8 - 18.

<sup>63</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Strategy – Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment** (Harvard Business School Press, 2001).

ในส่วนของคณะกรรมการการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ได้เสนอหลักการของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ 10 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้น (focus) หมายถึง การสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ร่วม ด้วยการพัฒนาและใช้เครื่องมือที่สำคัญในการรวบรวมข้อมูลและทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล องค์กรทำการตีความและประเมินความต้องการจากข้อมูลที่ได้รับ เพื่อใช้ในการวางแผนการสื่อสาร ปรัชญาหรือ และขีดความสามารถและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2. ความเอาใจใส่ (Involvement) หมายถึง การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทำให้เสริมประสิทธิภาพของบุคลากร โดยการร่วมจัดทำระบบ การทำกิจกรรมร่วมกัน และการคิดริเริ่มในการดำเนินงานต่างๆ สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยการดึงเอาความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากตัวบุคคลมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในด้านของการคิดและการตัดสินใจตามหลักความเป็นจริง การทำงานกับกลุ่มคนที่หลากหลาย การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการสร้างความเห็นร่วมกัน

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง การมีผู้นำและระบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจว่าทุกคนในองค์กรเข้าใจและให้ความสำคัญต่อพันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร โดยอาศัยความเข้าใจนี้ในการสร้างเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรต้องพยายามช่วยให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากความเข้าใจอันเดียวกัน มีระบบและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์อย่างเหมาะสม

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีคุณภาพที่จะพัฒนาความสามารถของทุกคนในองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ด้วยการที่องค์กรและบุคลากรมุ่งหาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความสำเร็จของผู้เรียนผ่านรูปแบบและการประเมินหลักสูตร วิชา และสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้อย่างละเอียดรอบคอบ แสดงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร โดยการมองว่าองค์กรสามารถพัฒนาได้ด้วยรางวัล ประเมินผล และผลตอบรับ โดยองค์กรมีการสร้างวิธีการวัดและประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

5. การพัฒนาบุคลากร (People) หมายถึง การมีความเคารพต่อบุคลากรและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยคุณภาพในการประเมินผลและสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบสำหรับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในองค์กร โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติตามแผนการพัฒนาย่างมืออาชีพ มีจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น

6. ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) หมายถึง การให้ความสำคัญและร่วมมือร่วมใจกับองค์กรเป็นการสนับสนุนพันธกิจที่มีร่วมกัน องค์กรที่ขับเคลื่อนอย่างมีคุณภาพนั้นจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการกำจัดอุปสรรคคิดขวางในการร่วมมือกันภายในองค์กร สร้างตัวแทนในสายการทำงานโดยการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กร การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการให้รางวัลแห่งความร่วมมือที่ดี และการเป็นแบบอย่างที่ดีกับทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. ความยืดหยุ่น (Agility) หมายถึง ความยืดหยุ่น การปรับตัว การตอบสนองต่อความต้องการ และสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอ มีพัฒนาการในการปรับตัวของตนเองให้ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาส อุปสรรค และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับเปลี่ยนทิศทางทำให้ความสำคัญและทรัพยากรขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ และตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรอย่างแม่นยำ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการต่างๆอยู่เสมอ

8. การมองอนาคต (Foresight) หมายถึง การวางแผนเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มองอนาคตโดยการติดตามแนวโน้มสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีความมั่นใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยพัฒนาการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในทางสร้างสรรค์ ด้วยการเปิดกว้างต่อแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ ทำให้องค์กรออกแบบ ทดสอบ และพัฒนาโครงสร้างการวางแผนและกระบวนการจากการใช้ประโยชน์และประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ

9. การจัดการข้อมูล (Information) หมายถึง การรวบรวมและการคำนึงถึงข้อมูลตามหลักความเป็นจริง เพื่อช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ทำให้องค์กรและบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสามารถที่จะประเมินสมรรถนะในปัจจุบันและวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจะติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและถูกต้องแม่นยำ และใช้ผลการปฏิบัติงานเพื่อตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง การคิดข้อมูลที่สมบูรณ์จะเป็นตัวสนับสนุนการประเมินผลและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์และคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กรมีการพัฒนาระบบในการรวบรวมและการประเมินผลข้อมูลที่สำคัญเพื่อการตัดสินใจและการปรับปรุงองค์กร

10. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมประจำองค์กร ทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถาบันได้ทั้งการกระทำและคำพูด โดยการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อองค์กร และองค์กรจะดูแลบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ความมีเกียรติ และความเคารพ องค์กรจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาจาก

การกระทำที่ส่งผลต่อชุมชนและที่อยู่อาศัยของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจในผลกระทบทและผลลัพธ์ที่เป็นไปในทางที่ดี<sup>64</sup>

กล่าวโดยสรุปการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยอาศัยกระบวนการต่างๆเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องในองค์กร การมีส่วนร่วมและความร่วมมือกันของบุคคลทุกฝ่าย การมีผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

### สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71140

#### พื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามนโยบายของรัฐบาลที่กำหนด โดยประกอบด้วยสถานศึกษาในสังกัดต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

อำเภอ	สถานศึกษาแยกตามสังกัด			รวม
	สพฐ.	เอกชน	ศึกษาสงเคราะห์	
ท่ามะกา	50	9		59
พนมทวน	28		1	29
ห้วยกระเจา	24		-	24
<b>รวม</b>	<b>102</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>112</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2558 (มทป., 2558), 1.

<sup>64</sup> The Higher Learning Commission, *The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008 Revision* (Northern Michigan University : 2010), 4-6.

โดยสามารถจำแนกรายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 รายอำเภอได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ในเขตอำเภอท่ามะกา

สถานศึกษาในเขตอำเภอท่ามะกา	
ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนวัดเขาสามสิบหาบ	หมู่ 4 ต.เขาสามสิบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองหิน	หมู่ 1 ต.เขาสามสิบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านเขาช่อง	หมู่ 8 ต.เขาสามสิบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดเขาใหญ่	หมู่ 3 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านชายรูป	เลขที่ 4 หมู่ 5 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดเขาตะพาน	หมู่ 6 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนอนุบาลวัดลูกแก้วประชาชนูทิศ	เลขที่ 47 หมู่ 7 ต.ดอนขมิ้น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดดอนขมิ้น	เลขที่ 2 หมู่ 3 ต.ดอนขมิ้น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดทุ่งมะกรูด	เลขที่ 138 หมู่ 4 ต.ดอนชะเอม อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านทุ่งประทุน	หมู่ 5 ต.ดอนชะเอม อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดดอนชะเอม	เลขที่ 50 หมู่ 1 ต.ดอนชะเอม อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านปึงวิทยา	หมู่ 9 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองตาแพง	หมู่ 7 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน	เลขที่ 48/1 หมู่ 3 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองโรง	หมู่ 7 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดเขาสะพายแรง	หมู่ 2 ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดสนามแย้	หมู่ 6 ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนเขว้า	หมู่ 6 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองพลับ	หมู่ 11 ต.แสนตอ ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดท่ากระทุ่ม	หมู่ 1 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดแสนตอ (วรวัตตวิทยาการ)	หมู่ 4 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองลาน	หมู่ 3 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านจันทร์ลาดวิทยา	หมู่ 4 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนบ้านหนองตากง	หมู่ 13 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	เลขที่ 321 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดสำนักคร้อ	หมู่ 2 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองลาน	หมู่ 11 ต.ท่ามะกา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านท่ามะกา	เลขที่ 56 หมู่ 5 ต.ท่ามะกา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดคร้อพนัน	เลขที่ 77 หมู่ 7 ต.ท่าไม้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดกระต่ายเต้น	หมู่ 2 ต.ท่าไม้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดท่าเรือ'อุตสาหะวิทยาการ'	เลขที่ 587 ต.ท่าเรือ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล	เลขที่ 2 ถนนแสงชูโต ต.ท่าเรือ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านท่าพะเนียง	หมู่ 2 ต.ท่าเสา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนดอนสามง่าม	หมู่ 5 ต.ท่าเสา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองพันท้าว	เลขที่ 128 หมู่ 6 ต.พงตึก อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนเกียรติวัธนเวดิน 1	หมู่ 1 ต.พงตึก อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดดงสัก	เลขที่ 109 หมู่ 4 ต.พงตึก อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง	หมู่ 10 ต.พระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านไร่ร่วมวิทยาการ	หมู่ 4 ต.พระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนรัก	หมู่ 6 ต.พระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองกรด	หมู่ 5 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองซอณฝั่งผดุงวิทย์	เลขที่ 111 หมู่ 3 ต.อุโลกสีห์หมื่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนประชาวิทยาการ	หมู่ 4 ต.อุโลกสีห์หมื่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านแจรงาม	หมู่ 7 ต.อุโลกสีห์หมื่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนตาลเสี้ยน	หมู่ 5 ต.อุโลกสีห์หมื่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านอุโลกสีห์หมื่น	หมู่ 6 อุโลกสีห์หมื่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดดาปานนิมิต มิตรภาพที่ 142	หมู่ 2 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองไม้แก่น	หมู่ 6 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดห้วยเหนียว'ปญฺญสิริวิทยา'	2 หมู่ 4 ต.ห้วยเหนียว อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี

ตารางที่ 3 ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ในเขตอำเภอพนมทวน

สถานศึกษาในเขตอำเภอพนมทวน	
ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนวัดดอนเจดีย์	หมู่ 2 ต.ดอนเจดีย์ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดบ้านน้อย	หมู่ 3 ต.ดอนเจดีย์ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดศาลานาราม	หมู่ 7 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านบ่อหว่า	หมู่ 9 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์	หมู่ 8 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนมะขาม	หมู่ 1 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดทุ่งสมอ	หมู่ 2 ต.ทุ่งสมอ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนสระ	หมู่ 6 ต.พนมทวน อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดบ้านทวน	หมู่ 9 ต.พนมทวน อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดพังตรุ	หมู่ 20 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านบ่อระแหง	หมู่ 5 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านโป่งกูป	หมู่ 4 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านกระเจา	หมู่ 10 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดเบญพาต	เลขที่ 2 หมู่ 2 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านดอนเตาอีฐ	หมู่ 6 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองจอก	หมู่ 4 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านตลาดเขตมิตรภาพที่ 105	หมู่ 5 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดห้วยสะพาน	หมู่ 2 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดนาพระยา	เลขที่ 6 หมู่ 6 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านห้วยด้วน	หมู่ 5 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านรางยอม	หมู่ 8 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านวังรัก	หมู่ 7 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหลุมหิน	หมู่ 10 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองซุย	หมู่ 4 ต.หนองสาหร่าย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านสระลุ่มพุก	หมู่ 1 ต.หนองสาหร่าย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนเกียรติวัณเวคิน 2 (วัดปลักเขว้า)	หมู่ 5 ต.หนองสาหร่าย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี



ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนอนุบาลพนมทวน	หมู่ 2 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านโคกราช	หมู่ 15 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี

ตารางที่ 4 ชื่อและที่ตั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ในเขตอำเภอห้วยกระเจา

สถานศึกษาในเขตอำเภอห้วยกระเจา	
ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนวัดดอนแสลบ	หมู่ 1 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดหนองปลิง	หมู่ 10 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดเขารักษ์	หมู่ 5 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านตลุงใต้	หมู่ 6 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านพนมนาง	เลขที่ 209 หมู่ 2 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองนางเล็ง	หมู่ 8 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านวังไผ่	หมู่ 2 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านห้วยยาง	เลขที่ 88 หมู่ 3 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านสระจันทอง	หมู่ 5 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนวัดสระลงเรือ	หมู่ 1 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านหนองเจริญสุข	หมู่ 7 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนเมตตาคิตต	หมู่ 4 ตำบลสระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านห้วยลึก	เลขที่ 199 หมู่ 6 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านเขาศาลา	หมู่ 7 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านทุ่งมังกะหร่า	หมู่ 11 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านทัพพระยา	หมู่ 8 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านเขากรวด	หมู่ 5 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนอนุบาลห้วยกระเจา	หมู่ 3 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านช่อง	หมู่ 13 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านไพรงาม	หมู่ 15 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง
โรงเรียนบ้านหนองตายอด	หมู่ 8 หมู่ 7 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านอ่างหิน	หมู่ 8 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านนาใหม่	หมู่ 5 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
โรงเรียนบ้านไผ่สี	หมู่ 2 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, ข้อมูลโรงเรียน, Accessed 25 August 2015, Available from <http://www.kan2.go.th/index.php/2015-10-27-03-40-34/2015-10-20-13-37-13>.

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการไว้วางใจ ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2. ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวม<sup>65</sup>

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สันธุ์ชัย แก้วกิตติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และจอมจิน จันทรสกุล ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง:กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการศึกษาพบว่าการศึกษาแบบจำลองสรุปได้ว่าหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่ 1) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งเน้นที่ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง การตกลง

<sup>65</sup> วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 80-81.

ร่วมกัน สามารถอธิบายได้ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นที่การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความเป็นเลิศรูปแบบวิธีการคิดและ  
 มุมมองที่เปิดกว้าง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดความเข้าใจเชิงระบบ และ 3) การบริหาร  
 จัดการภาครัฐซึ่งหลักการนี้ปรับมาจาก Malcom Baldrige National Quality Award เพื่อนำมาใช้  
 กับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย<sup>66</sup>

สุรพงศ์ นามนัย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า 1)  
 ครูผู้สอนของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะ  
 ผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียน  
 มาตรฐานสากลมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำ  
 ของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>67</sup>

นาฏพิมล คุณเผือก ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ  
 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมองค์การ  
 อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม  
 กับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
 .01<sup>68</sup>

ประหยัด สุขสำราญ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการ  
 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน พบว่า ในการดำเนินการ  
 บริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2)  
 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย  
 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบย่อย 46 องค์ประกอบ 3) ผลการนำรูปแบบการ

<sup>66</sup> ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สินธุ์ชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยากรณ์ และจอมจิน จันทรส  
 กุล (2553-2553) “แนวทางทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร” วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ. 5,1 (มกราคม – มีนาคม) :  
 54-61.

<sup>67</sup> สุรพงศ์ นามนัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็น  
 องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2554), บทคัดย่อ.

<sup>68</sup> นาฏพิมล คุณเผือก “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรม  
 องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัด  
 พระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร  
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), ง.

บริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในสภาพจริง พบว่า ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการใช้รูปแบบโดยรวมผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนผลการประเมินหลังการใช้รูปแบบโดยรวมผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก และผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบโดยผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ใช้รูปแบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>69</sup>

พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยเลือกใช้กรอบแนวคิดของ Carw, et al. มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ 1. การมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2. การมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. มุ่งเน้นผู้รับบริการอยู่เสมอ 5. ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง 6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์อันทรงพลังอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3) ด้านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมออยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5) ระบบโครงสร้างที่มีพลัง 6) การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นอยู่ในระดับสูง<sup>70</sup>

ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สูงที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรลักษณะงาน ในขณะที่ตัวแปรการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงจะมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติตาม ธรรมเนียมปฏิบัติ และความรู้สึกรับผิดชอบสังคม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ<sup>71</sup>

<sup>69</sup> ประหยัด สุขสำราญ, “รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2555), ง.

<sup>70</sup> พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์, “การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงานและบริษัท ปตท. จำกัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555), ง.

<sup>71</sup> ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว, “ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555), ง.

นัยนา นิลพันธุ์ ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>72</sup>

จิระพงษ์ หอมสุวรรณ, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และผดุงชัย ภูพัฒน์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ขอบข่ายงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 4) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด<sup>73</sup>

พจนารถ วาดกลืน ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการดำเนินงานด้านวิชาการอยู่ในระดับมากทั้งโดยทางรวมและรายด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>74</sup>

<sup>72</sup> นัยนา นิลพันธุ์ “คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

<sup>73</sup> จิระพงษ์ หอมสุวรรณ, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และผดุงชัย ภูพัฒน์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” (วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556), ง.

<sup>74</sup> พจนารถ วาดกลืน, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), ง.

มนสิการ แดขุนทด ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและครูผู้สอนภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและรายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>75</sup>

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากิจการบริการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้กำหนดประเด็นในการพัฒนากิจการบริการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยกำหนดการนำยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลางและ ระยะยาว<sup>76</sup>

ปวลิน โปษยานนท์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร<sup>77</sup>

<sup>75</sup> มนสิการ แดขุนทด, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556), ง.

<sup>76</sup> สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์, “ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ” (ดุขุฎินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556), ง.

<sup>77</sup> ปวลิน โปษยานนท์, “การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด” (ดุขุฎินิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557), ง.

ภาวนา กิตติวิมลชัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับพบว่ามี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม 6) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>78</sup>

บุญชู สนธงศิริ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุดได้แก่ ด้านความสามารถรักษาบุคคลที่เก่ง<sup>79</sup>

เวียงวิวรรธน์ ทำทูล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามลำดับเป็นดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เก่ง มีการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และด้านความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นด้านที่น้อยที่สุด<sup>80</sup>

กัญวัญญ์ ธารีบุญ ได้ทำการศึกษาคำอธิบายการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์กร และเข้าใจธรรมชาติขององค์กร 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12

<sup>78</sup> ภาวนา กิตติวิมลชัย, “คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง” (รายงานการวิจัยการประชุมวิชาการวิจัยระดับชาติ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 7 สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 7.

<sup>79</sup> บุญชู สนธงศิริ, “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ง.

<sup>80</sup> เวียงวิวรรธน์ ทำทูล “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ง.

องค์ประกอบ คือ ความชัดเจน ของวัตถุประสงค์บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็น ด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วมความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนระดับปฐมวัยโดยรวม มีจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแต่ละตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>81</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

มีแกน (Meegan) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมในการวางแผนและคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกนอร์ธวิสคอนซิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มขึ้นตอนของการมีส่วนร่วมในการวางแผนและแนวคิดของบุคลากรที่เกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียน พบว่า การวางแผนคือหลักสูตร ทั้งนี้ครูใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของโรงเรียนในแง่บวกมากกว่าครูทั่วไป<sup>82</sup>

ชูเลอร์ (Schuler) ได้วิจัยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจด้านการศึกษาในมหาวิทยาลัยมินนิโซตา สหรัฐอเมริกา พบว่า ประชาชนมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้พบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เกิดจากความบกพร่องในการสื่อสาร ปัญหาของการมีส่วนร่วมได้แก่ ระดับของการเข้ามามีส่วนร่วมเพียงเรื่องเดียว การเข้ามาโดยขาดความเข้าใจในสถานการณ์ทั้งหมด ขาดข้อตกลงเกี่ยวกับขอบเขตของการมีส่วนร่วม เป็นต้น<sup>83</sup>

เพอร์สัน (Person) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันวิทยาลัยชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา พบว่า จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล โดยระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของสถานศึกษา<sup>84</sup>

<sup>81</sup> กัญวัญญ์ ธารีบุญ “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

<sup>82</sup> A. E. Meegan, “Participation in Planning and Quality of Catholic Elementally School in Milwaukee”, *Dissertation Abstracts International*, 4 (October 1986) : 47

<sup>83</sup> B. L. Schuler, “Citizen participation in Education decision making”, (University of Minnesota, 1990), 179-A

<sup>84</sup> J. L. Person, “An Examination of the Relationship Between Participation and Perceived Institutional Effectiveness in North Carolina community College” *Dissertation Abstracts International*, 39(3), 1993 : 4605-A.



บาคซ์ (Baksh) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเจตคติในการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถูกพบระหว่างโปรแกรมการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการมีอิสระในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความพึงพอใจในโอกาสที่จะเติบโตและความพึงพอใจในหัวหน้างาน การค้นพบสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มระดับการพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน<sup>85</sup>

ริดค์เอาท์ (Ridcut) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (School Based Management) ในนิวฟันแลนด์และลาบราดอร์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น โดยส่วนมากดำเนินการตั้งสภาโรงเรียน (School Council) การจัดทำข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ครูใหญ่ และศึกษานิเทศก์ ในด้านงบประมาณ หลักสูตร บุคลากร สภาโรงเรียนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการศึกษาเพียงเล็กน้อยและขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งผู้ปกครอง ครูอาจารย์ มีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือในการดำเนินงานดังกล่าว และทั้ง 4 กลุ่ม ไม่มีความต้องการให้เกิดการปฏิรูปการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้มีการกระจายอำนาจในการส่งมอบงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น<sup>86</sup>

วาลและฟริจันส์ (Waal and Frings) ได้ทำการศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นการศึกษาติดตามประเมินผลความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธนาคารเนบิลแห่งประเทศเนปาล รวบรวมข้อมูลโดยการตรวจเยี่ยมรายปี เพื่อประเมินความก้าวหน้าของผลประกอบการ โดยเปรียบเทียบผลการศึกษาในครั้งแรก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ด้านการเงินการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในส่วนใหญ่ผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยให้ความเห็นว่า ผลสำเร็จขององค์กรสมรรถนะสูงใช้เวลาในการ

<sup>85</sup> A. M. Baksh, "The Relationship Between Participation Management and Job Attitudes" *Dissertation Abstracts International* 56 (July 1995) : 351-A.

<sup>86</sup> F. D. Ridcut, "School – Based Management for Small Schools In Newfoundland and Labrador" *Dissertation Abstracts International*, 8 (February, 1997) : 57.

พัฒนาศักยภาพองค์กร ระหว่าง 3- 5 ปี ซึ่งธนาคารเนบิลอยู่ระหว่างการพัฒนาแต่อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับที่ต่ำ<sup>87</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นรูปแบบการบริหารที่มีคุณภาพสูงตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก ที่ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจ (Trust) 2) ความผูกพัน (Commitment) 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) และ 4) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานทางการบริหารที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดสมรรถนะที่สำคัญทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีความสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งนับเป็นความสำเร็จอย่างแท้จริงสำหรับทุกองค์กร การที่องค์กรจะมีลักษณะนั้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสร้างเสริมสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้นตามหลักการของคณะกรรมการการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Higher Learning Commission) ที่ได้เสนอหลักการของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้น (focus) 2) ความเอาใจใส่ (Involvement) 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 4) การเรียนรู้ (Learning) 5) การพัฒนาบุคลากร (People) 6) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) 7) ความยืดหยุ่น (Agility) 8) การมองอนาคต (Foresight) 9) การจัดการกระทำข้อมูล (Information) และ 10) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ทั้งนี้จุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างสรรค์ความสำเร็จขององค์กรดังกล่าวนี้จะต้องมาจากกระบวนการบริหารจัดการโดยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการบริหารอย่างรอบด้าน เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>87</sup> Waal and Frigns, “Longitudinal research into factor of High performance : the follow up case for Nabil bank”, **Measuring Business Excellent**. Vol. 15 no.1 (September 2011) : 4 – 19.

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอน 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการตามระบบของการดำเนินโครงการด้วยวิธีการศึกษาจากปัญหา เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วรรณกรรม งานวิจัยและรายงานของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง จัดสร้างเครื่องมือและเสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอน 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ไปทดสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

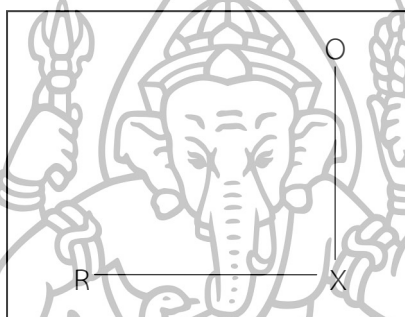
ขั้นตอน 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอโครงร่างวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและขอจบการศึกษาต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 รวมทั้งสิ้น 102 โรงเรียน โดยแบ่งออกเป็นเขตอำเภอท่ามะกา จำนวน 50 โรงเรียน อำเภอพนมทวน จำนวน 28 โรงเรียน และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 24 โรงเรียน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 โรงเรียน และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความครอบคลุม ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) มีขั้นตอนดังนี้

<sup>1</sup> Robert Krejcie. And Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities”, *Journal for Educational and Psychological Measurement* 3, (November.1970) : 608.

ขั้นตอน 1 จำแนกกลุ่มตัวอย่างของจังหวัดกาญจนบุรีเป็นรายอำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน อำเภอห้วยกระเจา

ขั้นตอน 2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนประชากรในแต่ละอำเภอ ได้ดังนี้ ตัวอย่างโรงเรียนในอำเภอท่ามะกา จำนวน 42 โรงเรียน อำเภอพนมทวน จำนวน 24 โรงเรียน และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 20 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 86 โรงเรียน

### ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ลำดับที่	อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
				ผู้บริหาร/ รองผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	ท่ามะกา	50	42	42	42	84
2	พนมทวน	28	24	24	24	48
3	ห้วยกระเจา	24	20	20	20	40
รวม		102	86	86	86	172

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน อายุการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเข้ามามีบทบาทในกระบวนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 การไว้วางใจ (Trust) ( $X_1$ ) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีการรายงานผลเป็นระยะ โดยผู้บริหารเป็นผู้ทบทวนการปฏิบัติงานขึ้น

สุดท้าย มีการบริหารจัดการระยะเวลาและอัตราการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมเพื่อควบคุมความตึงเครียด มอบหมายภาระหน้าที่และการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารมีหน้าที่สอนให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ให้อำนาจและช่วยในการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสื่อให้เห็นถึงความไว้วางใจและช่วยแสดงให้เห็นถึงความสามารถและเผยให้เห็นถึงจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.2 ความผูกพัน (Commitment) ( $X_2$ ) หมายถึง ผู้บริหารแสดงตนเป็นผู้ที่เข้าพบได้ง่าย คอยให้ความช่วยเหลือและอบรมฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบต่องานอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และได้รับตัวอย่างการทำงานจากผู้บริหาร เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งประสบการณ์นี้จะสร้างความมุ่งมั่น ผูกพันและความสนใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ลดความเฉื่อยชาในการทำงานและความผูกพันมุ่งมั่นในการทำงานนี้จะเป็นส่วนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามเกิดขึ้นโดยไม่มีการบังคับ

2.3.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) ( $X_3$ ) หมายถึง การสร้างบรรยากาศพร้อมกับกระบวนการที่จะใช้แก้ปัญหา การวางแผนและแก้ไขปัญหาร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และต้องการความช่วยเหลือจากผู้บริหาร ได้แก่ การพูดคุย การแจ้งข่าวสาร โดยการตั้งเป้าหมายเกิดขึ้นพร้อมกับการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับ โดยผู้ปฏิบัติงานจะเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเองต่อที่ประชุม ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันกับผู้บริหาร รวมถึงการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทาย ชัดเจน สอดคล้องและเจาะจง ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ความทะเยอทะยานและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานโดยเป็นผู้คอยช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมายและคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

2.4.4 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ( $X_4$ ) หมายถึง ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองในการทำงาน ซึ่งความเป็นอิสระจะเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน โดยผู้ปฏิบัติงานต้องการการตัดสินใจในงานรวมทั้งการปกครองตนเอง มีอิสระในการบริหารอำนาจของตนเองภายใต้ความถูกต้องและเห็นชอบจากกฎเกณฑ์ของหน่วยงานตามรายละเอียดงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานรวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความผิดพลาด การแก้ไขข้อผิดพลาดและการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำด้วย

2.2 ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงาน กระบวนการทำงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามหลักการของคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา 10 ประการ คือ

2.2.1 การมุ่งเน้น (focus) ( $Y_1$ ) หมายถึง การสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ร่วม ด้วยการพัฒนาและใช้เครื่องมือที่สำคัญในการรวบรวมข้อมูลและทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล องค์กร

ทำการตีความและประเมินความต้องการจากข้อมูลที่ได้รับ เพื่อใช้ในการวางแผนการสื่อสาร  
ปรึกษาหารือ และขัดเกลาพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 ความเอาใจใส่ (Involvement) ( $Y_2$ ) หมายถึง การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทำให้เสริมประสิทธิภาพของบุคลากร โดยการร่วมจัดทำระบบ การทำกิจกรรมร่วมกัน และการคิดริเริ่มในการดำเนินงานต่างๆ สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยการดึงเอาความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากตัวบุคคลมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในด้านของการคิดและการตัดสินใจตามหลักความเป็นจริง การทำงานกับกลุ่มคนที่หลากหลาย การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการสร้างความเห็นร่วมกัน

2.2.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ( $Y_3$ ) หมายถึง การมีผู้นำและระบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจว่าทุกคนในองค์กรเข้าใจและให้ความสำคัญต่อพันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร โดยอาศัยความเข้าใจนี้ในการสร้างเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรต้องพยายามช่วยให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากความเข้าใจอันเดียวกัน มีระบบและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ และจัดสรรทรัพยากรต่างๆเพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์อย่างเหมาะสม

2.2.4 การเรียนรู้ (Learning) ( $Y_4$ ) หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีคุณภาพที่จะพัฒนาความสามารถของทุกคนในองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ด้วยการที่องค์กรและบุคลากรมุ่งหาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความสำเร็จของผู้เรียนผ่านรูปแบบและการประเมินหลักสูตร วิชา และสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้อย่างละเอียดรอบคอบ แสดงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร โดยการมองว่าองค์กรสามารถพัฒนาได้ด้วยการวัดผล ประเมินผล และผลตอบรับ โดยองค์กรมีการสร้างวิธีการวัดและประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.2.5 การพัฒนาบุคลากร (People) ( $Y_5$ ) หมายถึง การมีความเคารพต่อบุคลากรและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยคุณภาพในการประเมินผลและสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบสำหรับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในองค์กร โดยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติตามแผนการพัฒนามีอาชีพ มีจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น

2.2.6 ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ( $Y_6$ ) หมายถึง การให้ความสำคัญและร่วมมือร่วมใจกับองค์กรเป็นการสนับสนุนพันธกิจที่มีร่วมกัน องค์กรที่ขับเคลื่อนอย่างมีคุณภาพนั้นจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นการกำจัดอุปสรรคกีดขวางในการร่วมมือกันภายในองค์กร สร้างตัวแทนในสายการทำงานโดยการฝึกอบรม

ให้กับบุคลากรในองค์กร การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการให้รางวัลแห่งความร่วมมือที่ดี และการเป็นแบบอย่างที่ดีกับทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2.7 ความยืดหยุ่น (Agility) ( $Y_7$ ) หมายถึง ความยืดหยุ่น การปรับตัว การตอบสนองต่อความต้องการ และสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทำให้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอ มีพัฒนาการในการปรับตัวของตนเองให้ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาส อุปสรรค และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับเปลี่ยนทิศทางทำให้มีความสำคัญ และทรัพยากรขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ และตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรอย่างแม่นยำ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการต่างๆอยู่เสมอ

2.2.8 การมองอนาคต (Foresight) ( $Y_8$ ) หมายถึง การวางแผนเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มองอนาคตโดยการติดตามแนวโน้มสภาวะการเปลี่ยนแปลง การคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีความมั่นใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยพัฒนาการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในทางสร้างสรรค์ ด้วยการเปิดกว้างต่อแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้องค์กรออกแบบ ทดสอบ และพัฒนาโครงสร้างการวางแผนและกระบวนการจากการใช้ประโยชน์และประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.2.9 การจัดการข้อมูล (Information) ( $Y_9$ ) หมายถึง การรวบรวมและการคำนึงถึงข้อมูลตามหลักความเป็นจริง เพื่อช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ทำให้องค์กรและบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสามารถที่จะประเมินสมรรถนะในปัจจุบันและวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจะติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและถูกต้องแม่นยำ และใช้ผลการปฏิบัติงานเพื่อตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง การคิดข้อมูลที่สมบูรณ์จะเป็นตัวสนับสนุนการประเมินผลและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะช่วยให้ผลประโยชน์และคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กรมีการพัฒนาระบบในการรวบรวมและการประเมินผลข้อมูลที่สำคัญเพื่อการตัดสินใจและการปรับปรุงองค์กร

2.2.10 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ( $Y_{10}$ ) หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณธรรมประจำองค์กร ทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถาบันได้ทั้งการกระทำและคำพูด โดยการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อองค์กร และองค์กรจะดูแลบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ความมีเกียรติ และความเคารพ องค์กรจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาจากการกระทำที่ส่งผลต่อชุมชนและที่อยู่อาศัยของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้อุ่นใจในผลกระทบและผลลัพธ์ที่เป็นไปในทางที่ดี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน ซึ่งแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาตามแนวคิดของของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาตามหลักการของคณะกรรมการการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)<sup>2</sup> โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนตามระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ใน

ระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ใน

ระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ใน

ระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ใน

ระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ใน

ระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถตรวจสอบได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำผลจากการศึกษามาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับศึกษาวิจัย โดยขอคำปรึกษาและรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการปรับปรุงข้อผิดพลาด และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ความสอดคล้องของตัวแปรในด้านสำนวนและภาษาที่ใช้ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าระหว่าง 0.6 – 1.0

<sup>2</sup> Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw – Hill, 1967 ), 114.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>3</sup> โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9729

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์และรับคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาโดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>4</sup> ดังรายละเอียดต่อไปนี้

<sup>3</sup> Lee J. Cronbach, *Essential of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974 ), 161.

<sup>4</sup> John W. Best, *Research in Education* (New Jersey : Prentice – Hall Inc : 1986), 114.

มัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก

มัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใช้การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์พิจารณาระดับความสัมพันธ์ดังนี้

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ระหว่าง .30 - .69 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 ถือว่า ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ชีร์คัตต์ อุ่นอารมณเลิศ, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 240.

## สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยตัวแปรที่ศึกษาคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) 4 องค์ประกอบ คือ 1) การไว้วางใจ (Trust) 2) ความผูกพัน (Commitment) 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) และ 4) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามหลักการของคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ได้เสนอหลักการขององค์กรสมรรถนะสูง 10 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้น (focus) 2) ความเอาใจใส่ (Involvement) 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 4) การเรียนรู้ (Learning) 5) การพัฒนาบุคลากร (People) 6) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) 7) ความยืดหยุ่น (Agility) 8) การมองอนาคต (Foresight) 9) การจัดการทำข้อมูล (Information) และ 10) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity ) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมทั้งสิ้น 172 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรองผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอน 1 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 86 โรงเรียน จำนวน 172 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน รวม 172 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุการทำงาน โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ผลปรากฏตามรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 6 ความถี่และร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	84	48.84
หญิง	88	51.16
รวม	172	100.00
2. อายุ		
20 – 30 ปี	5	2.91
31 - 40 ปี	23	13.37
41 – 50 ปี	36	20.93
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	108	62.79
รวม	172	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	83	48.26
ปริญญาโท	88	51.16
ปริญญาเอก	1	0.58
รวม	172	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารสถานศึกษา	86	50.00
ครูผู้สอน	86	50.00
รวม	172	100.00
5. อายุการทำงาน		
0 – 5 ปี	9	5.23
6 – 10 ปี	15	8.72
11 - 15 ปี	4	2.33
16 – 20 ปี	17	9.88
21 – 25 ปี	21	12.21
26 ปี ขึ้นไป	106	61.63
รวม	172	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เป็นเพศหญิงจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 51.16 และเป็นเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 48.84 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ

ละ 62.79 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.37 และอายุระหว่าง 20 – 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.91 ในส่วนของระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 51.16 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 48.26 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.58 ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหาร จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตำแหน่งครู จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านประสบการณ์การทำงานที่มากที่สุดคือ อายุการทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 61.63 รองลงมาคือ อายุการทำงานระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.21 อายุการทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.88 อายุการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.72 อายุการทำงาน 0 – 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.23 และอายุการทำงานที่น้อยที่สุดคือ ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 7 – 11 ต่อไปนี้ ตารางที่ 7 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 86)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการไว้วางใจ ( $X_1$ )	4.49	0.31	มาก
2. ด้านความผูกพัน ( $X_2$ )	4.54	0.35	มากที่สุด
3. ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $X_3$ )	4.55	0.32	มากที่สุด
4. ด้านความเป็นอิสระ ( $X_4$ )	4.56	0.30	มากที่สุด
รวม ( $X_{tot}$ )	4.53	0.27	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับคำชี้แจงเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความเป็นอิสระ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.30) ด้านเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.55$  , S.D. = 0.32 ) ด้านความผูกพัน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.35 ) และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.31)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการไว้วางใจ

(n = 86)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีการรายงานผลเป็นระยะ	4.45	0.38	มาก
2. ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ทบทวนการปฏิบัติงานในชั้นสุดท้าย	4.45	0.47	มาก
3. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการระยะเวลาและอัตราการการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม	4.50	0.42	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายภาระหน้าที่และการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	4.54	0.40	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.49	0.40	มาก
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของผู้ปฏิบัติงาน	4.53	0.43	มากที่สุด
รวม	4.49	0.31	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการไว้วางใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายภาระหน้าที่และการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.43) และผู้บริหารมีการบริหารจัดการระยะเวลาและอัตราการการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.42) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือ ผู้บริหารไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีการรายงานผลเป็นระยะ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.38) และผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ทบทวนการปฏิบัติงานในชั้นสุดท้าย ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.47)



ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ด้านความผูกพัน

(n = 86)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและแสดงตนเป็นผู้ที่เข้าพบได้ง่าย	4.48	0.46	มาก
2. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและอบรมฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานต่างๆ	4.55	0.46	มากที่สุด
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแท้จริง	4.52	0.42	มากที่สุด
4. ผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.57	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกัน	4.55	0.42	มากที่สุด
6. การทำงานร่วมกันจะทำให้เกิดความผูกพันและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพยายามในการทำงาน	4.47	0.43	มาก
รวม	4.54	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความผูกพัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.57, S.D. = 0.43) รองลงมาคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.55, S.D. = 0.42) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและอบรมฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานต่างๆ ( $\bar{X}$  = 4.55, S.D. = 0.46) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแท้จริง ( $\bar{X}$  = 4.52, S.D. = 0.42) และอยู่ระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและแสดงตนเป็นผู้ที่เข้าพบได้ง่าย ( $\bar{X}$  = 4.48, S.D. = 0.46) และการทำงานร่วมกันจะทำให้เกิดความผูกพันและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพยายามในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = 0.43)

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(n = 86)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศพร้อมทั้งกระบวนการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา	4.47	0.44	มาก
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน	4.56	0.41	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่ดีต่อสุขภาพ	4.57	0.38	มากที่สุด
4. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.57	0.42	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานโดยการพูดคุย แจ้ง ข่าวสาร พร้อมทั้งทบทวนผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.57	0.37	มากที่สุด
6. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์จากการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับ	4.59	0.42	มากที่สุด
7. ผู้บริหารมีการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์การ ทำงานที่ท้าทาย ชัดเจน สอดคล้องและเจาะจง	4.55	0.43	มากที่สุด
8. ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมายและ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	4.54	0.40	มากที่สุด
รวม	4.55	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์จากการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับ ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานโดยการพูดคุย แจ้ง ข่าวสาร พร้อมทั้งทบทวนผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.37) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.38) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.42) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารมีการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานที่ท้าทาย ชัดเจน สอดคล้องและเจาะจง ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. =

0.43) ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมายและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.40) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศพร้อมกับกระบวนการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.44)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นอิสระ

(n = 86)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้อิสระในการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองของผู้ปฏิบัติงาน	4.56	0.41	มากที่สุด
2. ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการทำงาน	4.55	0.40	มากที่สุด
3. ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารจัดการอำนาจของตนเองแก่ผู้ปฏิบัติงานภายใต้ความถูกต้องและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน	4.59	0.36	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน การปกครองตนเอง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.61	0.42	มากที่สุด
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.51	0.39	มากที่สุด
6. ผู้บริหารให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและแก้ไขความผิดพลาดและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ	4.55	0.44	มากที่สุด
รวม	4.56	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นอิสระ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน การปกครองตนเอง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารจัดการอำนาจของตนเองแก่ผู้ปฏิบัติงานภายใต้ความถูกต้องและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.36) ผู้บริหารให้อิสระในการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการปกครองตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.40) ผู้บริหารให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและแก้ไขความผิดพลาดและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิด

ข้อผิดพลาดซ้ำ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.44) และผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.39) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 12 – 22 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 86)

ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมุ่งเน้น ( $Y_1$ )	4.48	0.33	มาก
2. ความเอาใจใส่ ( $Y_2$ )	4.46	0.36	มาก
3. ความเป็นผู้นำ ( $Y_3$ )	4.51	0.35	มากที่สุด
4. การเรียนรู้ ( $Y_4$ )	4.55	0.34	มากที่สุด
5. การพัฒนาบุคลากร ( $Y_5$ )	4.61	0.30	มากที่สุด
6. ความร่วมมือร่วมใจ ( $Y_6$ )	4.53	0.34	มากที่สุด
7. ความยืดหยุ่น ( $Y_7$ )	4.51	0.34	มากที่สุด
8. การมองอนาคต ( $Y_8$ )	4.48	0.35	มาก
9. การจัดการทำข้อมูล ( $Y_9$ )	4.53	0.32	มากที่สุด
10. ความซื่อสัตย์สุจริต ( $Y_{10}$ )	4.66	0.26	มากที่สุด
รวม ( $Y_{tot}$ )	4.53	0.25	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.26 ) รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.30 ) การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.34) ความร่วมมือร่วมใจ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.34) การจัดการทำข้อมูล ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.32) ความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.34) ความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.35) และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.33) รองลงมาคือ การมองอนาคต ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.35) และความเอาใจใส่ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.36)

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้น

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ได้รับผลประโยชน์ร่วม	4.55	0.35	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการพัฒนาและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล	4.48	0.44	มาก
3. โรงเรียนมีการตีความและประเมินความต้องการของผู้เกี่ยวข้องจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ	4.47	0.43	มาก
4. โรงเรียนใช้สารสนเทศในการวางแผน การสื่อสาร การปรึกษาหารือและทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.44	0.40	มาก
รวม	4.48	0.33	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.33 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ได้รับผลประโยชน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.35 ) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.48$  , S.D. = 0.44) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการตีความและประเมินความต้องการของผู้เกี่ยวข้องจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.43) และโรงเรียนใช้สารสนเทศในการวางแผน การสื่อสาร การปรึกษาหารือและทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.40)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเอาใจใส่

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ จัดทำระบบและทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันในการเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร	4.50	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยการใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.47	0.41	มาก
3. โรงเรียนมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน	4.50	0.41	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการทำงานร่วมกับกลุ่มคนที่หลากหลาย เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.43	0.41	มาก
5. โรงเรียนใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการสร้างความเห็นร่วมกัน	4.40	0.43	มาก
รวม	4.46	0.36	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเอาใจใส่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.41) และผู้บริหารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ จัดทำระบบและทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันในการเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.44) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยการใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือโรงเรียนมีการทำงานร่วมกับกลุ่มคนที่หลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.41) และโรงเรียนใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการสร้างความเห็นร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.43)

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นผู้นำ

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีระบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ	4.49	0.44	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีและมีคุณภาพ	4.50	0.39	มากที่สุด
3. ผู้บริหารรับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความสำคัญต่อพันธกิจ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร	4.53	0.41	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลและกลยุทธ์ในการตัดสินใจของบุคลากร	4.48	0.41	มาก
5. ผู้บริหารให้การช่วยเหลือผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถใช้ประโยชน์จากความเข้าใจอันเดียวกัน	4.53	0.46	มากที่สุด
6. โรงเรียนมีระบบและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์	4.56	0.43	มากที่สุด
รวม	4.51	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีระบบและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.43) รองลงมาคือ ผู้บริหารรับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความสำคัญต่อพันธกิจ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารให้การช่วยเหลือผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถใช้ประโยชน์จากความเข้าใจอันเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.46) และผู้บริหารเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีและมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.39) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีระบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.44) และผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลและกลยุทธ์ในการตัดสินใจของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.41)

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์สรรณสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้

(n = 86)

ความเป็นองค์สรรณสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิดคุณภาพที่จะพัฒนาความสามารถของทุกคน	4.59	0.38	มากที่สุด
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง	4.60	0.42	มากที่สุด
3. โรงเรียนและบุคลากรมุ่งหาวิธีการเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	4.59	0.41	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการประเมินความเหมาะสมหลักสูตรวิชาและสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบ	4.46	0.46	มาก
5. โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาได้	4.55	0.45	มากที่สุด
6. โรงเรียนมีการสร้างวิธีการวัดและประเมินความก้าวหน้าของบุคลากรโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน	4.52	0.43	มากที่สุด
รวม	4.55	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ความเป็นองค์สรรณสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิดคุณภาพที่จะพัฒนาความสามารถของทุกคน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.38) โรงเรียนและบุคลากรมุ่งหาวิธีการเสริมสร้างความสำเร็จในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.41) โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาได้ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.45) โรงเรียนมีการสร้างวิธีการวัดและประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.43) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการประเมินความเหมาะสมหลักสูตรวิชาและสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.46)



ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้เกียรติและให้ความเคารพบุคลากรทุกคน	4.60	0.40	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความตั้งใจในการพัฒนาบุคลากร นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพ	4.66	0.41	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.35	มากที่สุด
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนามืออาชีพ	4.62	0.36	มากที่สุด
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น	4.56	0.38	มากที่สุด
รวม	4.61	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความตั้งใจในการพัฒนาบุคลากร นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.35) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนามืออาชีพ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.36) ผู้บริหารให้เกียรติและให้ความเคารพบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.40) และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ด้านความร่วมมือร่วมใจ

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือร่วมใจกับองค์กรในการสนับสนุนพันธกิจที่มีร่วมกัน	4.55	0.39	มากที่สุด
2. โรงเรียนกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.53	0.39	มากที่สุด
3. ผู้บริหารใช้ความร่วมมือร่วมใจเพื่อกำจัดอุปสรรคกีดขวางในการทำงาน	4.53	0.41	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสร้างตัวแทนในสายการทำงาน โดยการฝึกอบรมให้กับบุคลากรและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม	4.52	0.44	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีการกำหนดการให้รางวัลแห่งการร่วมมือและเป็นแบบอย่างที่ดี	4.54	0.44	มากที่สุด
รวม	4.53	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความร่วมมือร่วมใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือร่วมใจกับองค์กรในการสนับสนุนพันธกิจที่มีร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.39) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดการให้รางวัลแห่งการร่วมมือและเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.44) โรงเรียนกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารใช้ความร่วมมือร่วมใจเพื่อกำจัดอุปสรรคกีดขวางในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.41) และผู้บริหารสร้างตัวแทนในสายการทำงาน โดยการฝึกอบรมให้กับบุคลากรและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความ  
ยืดหยุ่น

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนสามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการได้อย่าง สอดคล้องกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.56	0.37	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีพัฒนาการในการปรับตัวของตนเองให้ตอบสนอง อย่างรวดเร็วต่อโอกาส อุปสรรคและความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไป	4.51	0.40	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการให้ความสำคัญและ ทรัพยากรขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการใหม่	4.56	0.40	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการตรวจสอบสมรรถนะของตนเองอย่างถูกต้อง และแม่นยำ	4.44	0.44	มาก
รวม	4.51	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความยืดหยุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนสามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างสอดคล้องกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.37) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการให้ความสำคัญและทรัพยากรขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.40) และโรงเรียนมีพัฒนาการในการปรับตัวของตนเองให้ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาส อุปสรรคและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.40) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการตรวจสอบสมรรถนะของตนเองอย่างถูกต้องและแม่นยำ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.44)

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมองอนาคต

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	4.44	0.49	มาก
2. โรงเรียนมีการติดตามแนวโน้มสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงและคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น	4.48	0.42	มาก
3. โรงเรียนมีการพัฒนาการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานในทางสร้างสรรค์	4.51	0.42	มากที่สุด
4. โรงเรียนเปิดรับแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ	4.50	0.42	มากที่สุด
5. โรงเรียนมีการพัฒนาโครงสร้าง การวางแผน และกระบวนการทำงานจากประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.51	0.41	มากที่สุด
รวม	4.48	0.35	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการมองอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.48, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาโครงสร้าง การวางแผน และกระบวนการทำงานจากประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.51, S.D. = 0.41) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการพัฒนาการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานในทางสร้างสรรค์ ( $\bar{X}$  = 4.51, S.D. = 0.42) และโรงเรียนเปิดรับแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.50, S.D. = 0.42) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการติดตามแนวโน้มสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงและคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ( $\bar{X}$  = 4.48, S.D. = 0.42) และโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ( $\bar{X}$  = 4.44, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการจัดกระทำข้อมูล

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามหลักความเป็นจริงเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ	4.49	0.39	มาก
2. โรงเรียนและบุคลากรมีความสามารถในการประเมินสมรรถนะปัจจุบันและมีการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างน่าเชื่อถือ	4.56	0.43	มากที่สุด
3. ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและถูกต้องแม่นยำ	4.53	0.41	มากที่สุด
4. ผู้บริหารใช้ผลการปฏิบัติงานเพื่อตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง	4.58	0.40	มากที่สุด
5. สารสนเทศที่สมบูรณ์จะมีส่วนสนับสนุนการประเมินผลและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.49	0.46	มาก
6. โรงเรียนพัฒนาระบบในการรวบรวมและประเมินผลข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจและปรับปรุงองค์กร	4.53	0.43	มากที่สุด
รวม	4.53	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการจัดกระทำข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารใช้ผลการปฏิบัติงานเพื่อตั้งเป้าหมายในการทำงาน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือ โรงเรียนและบุคลากรมีความสามารถในการประเมินสมรรถนะปัจจุบันและมีการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและถูกต้องแม่นยำ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.41) โรงเรียนพัฒนาระบบในการรวบรวมและประเมินผลข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจและปรับปรุงองค์กร ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.43) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามหลักความเป็นจริง เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.39) และสารสนเทศที่สมบูรณ์จะมีส่วนสนับสนุนการประเมินผลและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.46)

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

(n = 86)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมประจำองค์กร ทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ	4.66	0.35	มากที่สุด
2. โรงเรียนสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถาบันได้ทั้งการกระทำและคำพูด	4.72	0.32	มากที่สุด
3. โรงเรียนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรของบุคลากร	4.67	0.37	มากที่สุด
4. โรงเรียนให้การดูแลบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ความมีเกียรติและความเคารพ	4.67	0.36	มากที่สุด
5. โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง	4.66	0.36	มากที่สุด
6. โรงเรียนมีการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.64	0.32	มากที่สุด
รวม	4.66	0.26	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถาบันได้ทั้งการกระทำและคำพูด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.32) รองลงมาคือ โรงเรียนให้การดูแลบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ความมีเกียรติและความเคารพ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.36) โรงเรียนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.37) โรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมประจำองค์กร ทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.35) โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.36) และโรงเรียนมีการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.32) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) โดยปรากฏผลดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตัวแปร	การมุ่งเน้น (Y <sub>1</sub> )	ความเอาใจใส่ (Y <sub>2</sub> )	ความเป็นผู้นำ (Y <sub>3</sub> )	การเรียนรู้ (Y <sub>4</sub> )	การพัฒนาบุคลากร (Y <sub>5</sub> )	ความร่วมมือร่วมใจ (Y <sub>6</sub> )	ความยืดหยุ่น (Y <sub>7</sub> )	การมองอนาคต (Y <sub>8</sub> )	การจัดกระทำข้อมูล (Y <sub>9</sub> )	ความซื่อสัตย์สุจริต (Y <sub>10</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
การไว้วางใจ (X <sub>1</sub> )	.435**	.430**	.415**	.323**	.575**	.599**	.513**	.457**	.494**	.449**	.610**
ความผูกพัน (X <sub>2</sub> )	.348**	.394**	.492**	.418**	.551**	.533**	.446**	.495**	.344**	.423**	.580**
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (X <sub>3</sub> )	.561**	.615**	.639**	.481**	.622**	.584**	.526**	.555**	.498**	.356**	.715**
ความเป็นอิสระ (X <sub>4</sub> )	.542**	.477**	.506**	.308**	.569**	.498**	.496**	.498**	.462**	.470**	.629**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.549**	.560**	.602**	.451**	.679**	.649**	.580**	.589**	.523**	.498**	.742**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ( $r = .742$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารรายด้าน ( $X_{1-5}$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีค่าระหว่าง .580 – .715 โดยด้านการไว้วางใจ ( $X_1$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ( $r = .610$ ) ด้านความผูกพัน ( $X_2$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ( $r = .580$ ) ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $X_3$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ( $r = .715$ ) ด้านความเป็นอิสระ ( $X_4$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน ( $r = .629$ )

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาเป็นรายด้าน กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจ ( $X_1$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน ( $Y_{1-10}$ ) มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าระหว่าง .323 – .599 ด้านความผูกพัน ( $X_2$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน ( $Y_{1-10}$ ) มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าระหว่าง .344 – .551 ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $X_3$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน ( $Y_{1-10}$ ) มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าระหว่าง .356 – .639 ด้านความเป็นอิสระ ( $X_4$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษารายด้าน ( $Y_{1-10}$ ) มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าระหว่าง .308 – .542





## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาตามหลักการของคณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission) โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาจากสถานศึกษา จำนวน 86 โรงเรียน รวม 172 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ปรากฏผลดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความเป็นอิสระ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพัน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความซื่อสัตย์

สุจริต การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ การจัดการทำข้อมูล ความร่วมมือร่วมใจ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น การมองอนาคต และความเอาใจใส่

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

### อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ที่ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาดังที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทประกอบกับการมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี นั้น อาจเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในสถานศึกษาของตนเอง ด้วยความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงาน จัดกระบวนการทำงาน มีเทคนิคและวิธีการต่างๆที่ทำให้สถานศึกษาสามารถตอบรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทุกรูปแบบ เกิดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ว่าด้วยเรื่องการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เน้นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง กระบวนการดังกล่าวล้วนต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะและกระบวนการบริหารจัดการตลอดจนการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา โดยการพัฒนาคู ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรมจริยธรรมเข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญตามข้อเสนอของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ว่าด้วยเรื่องของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561)

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ได้แก่ ด้านความเป็นอิสระอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพัน และพบว่าการไว้วางใจ อยู่ในระดับมากและเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 นั้น ผู้บริหารให้

ความสำคัญกับการให้อิสระในการทำงานของบุคคล เริ่มต้นตั้งแต่การสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน การปกครองตนเองและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยการให้อิสระในการบริหารจัดการอำนาจในการทำงานของตนเองแก่บุคลากรทุกคนภายใต้ความถูกต้องและกฎระเบียบของสถานศึกษา มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน ให้บุคลากรยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของตนเองทั้งในด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดี รวมทั้งมีการแก้ไขและป้องกันข้อผิดพลาดจากการทำงานต่างๆ โดยผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกระบวนการทำงานและเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดแรงกดดันหรือความรู้สึกที่ไม่พึงประสงค์ ตลอดจนลดความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากการให้อิสระในการรับผิดชอบงานแก่บุคลากรจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ กัญญาญญ ธาธิปญญ ที่ได้สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 3 องค์ประกอบสำคัญตามลำดับ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับด้านความเป็นอิสระเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรมีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบงาน สามารถบริหารจัดการตนเองตลอดจนรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานตามกำลังและความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ในทำนองเดียวกับบาคซ์ (Baksh) ที่ค้นพบว่า การมีอิสระในการทำงานสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยใช้ผลการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา โดยการทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสาร การพูดคุยและการรายงานผลการปฏิบัติจากบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการให้การช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ประกอบกับผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน โดยการตรวจสอบผลการทำงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาเป็นแนวทางประกอบการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการสถานศึกษาในอนาคตได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้สถานศึกษามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในลักษณะของการมอบหมายงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนต่างๆ ซึ่งจะมีการกำหนดภาระงาน กิจกรรม และหน้าที่ที่บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการทำงานด้วยการแสดงตนเป็นบุคคลที่เข้าพบได้ง่าย ส่งผลให้บุคลากรทุกคนเกิดความรักและความผูกพันในสถานศึกษา และทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ ที่ได้ค้นพบ

ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการไว้วางใจ ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ที่ว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากสภาพสังคมและสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการคิดค้นหาแนวทาง กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามแนวนโยบายการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในการเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้รับผลประโยชน์ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน โดยการอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมและความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกในการตัดสินใจ การดำเนินงานและกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน โดยแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสม มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยการเรียนรู้และฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากร นำไปสู่การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการแบบอาศัยความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาที่ผ่านการติดตามสภาวการณ์ของสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปิดรับแนวคิด วิธีการ เทคนิควิธีการที่สร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมเพื่อช่วยในการพัฒนาการให้บริการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนอกจากนี้ยังผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนการทำงานในอนาคตได้โดยการมุ่งเน้นสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการดำเนินงานในรูปแบบของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทำให้ลดปัญหาในการทำงานที่จะเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษานั้นจะต้องให้ความสำคัญกับทุกส่วนที่มีผลต่อการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของตนเอง สอดคล้องกับพิไลวรรณ จาวสุวรรณ์วงษ์ ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2) การมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) มุ่งเน้นผู้รับบริการอยู่เสมอ 5) ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง 6) การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดย

เรียงลำดับค่ามีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ การจัดการข้อมูล ความร่วมมือร่วมใจ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น การมองอนาคต และความเอาใจใส่ การที่ความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในลำดับแรกนั้น เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่อยู่ติดวัดและอยู่ภายในหมู่บ้านหรือชุมชนเล็กๆ ทำให้มีการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนาอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะสถานศึกษาต้องอาศัยและขอความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของตนเองอยู่เสมอทำให้เกิดความผูกพันและเป็นการปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทุกคน ดังจะเห็นได้จากการเป็นสถานศึกษาต้นแบบต่างๆ เช่น โรงเรียนสุจริต โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น ซึ่งลักษณะเด่นของโรงเรียนดังกล่าวนี้ต้องมีจุดเด่นในเรื่องของคุณธรรมอันได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้น ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่ จึงมีการยึดถือความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมประจำสถานศึกษา โดยการสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นแสดงความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยให้การสนับสนุน ดูแลและส่งเสริมการทำงานด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกคน ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษายอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจและสร้างผลลัพธ์ให้เป็นที่ไปในทางที่ดีอยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการทำงานภายใต้ความถูกต้องและเสมอภาคด้วยความมีเกียรติและให้ความเคารพต่อกัน สอดคล้องกับศรัทธา นวนพรัตน์สกุล, สินธุ์ชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และจอมจิน จันทรสกุล ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง:กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่าหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่ 1) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งเน้นที่ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง การตกลงร่วมกัน สามารถอธิบายได้ ความเท่าเทียมและความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นที่การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความเป็นเลิศรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดความเข้าใจเชิงระบบ และ 3) การบริหารจัดการภาครัฐ สอดคล้องกับศศิริศรัสมิ์ ประสาทแก้ว ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ พบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล อัตตาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกทุกคู่กับความ

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ที่ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและองค์กรทางการศึกษา โดยมีการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยการเป็นผู้นำที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ภารกิจ กระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาที่มีระเบียบแบบแผนตามกรอบนโยบายทางการศึกษาของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ยิ่งในช่วงที่สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีการร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของสถานศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรของตนเองร่วมกับบุคลากรโดยอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง บริบทที่เหมาะสมและทรัพยากรที่เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้านพบว่า ด้านการไว้วางใจกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ทั้งนี้เนื่องจาก ในการทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาของบุคคลที่หลากหลายความคิด อาจทำให้เกิดความตึงเครียดและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรแสดงความไว้วางใจในการทำงานแก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง โดยอาศัยการบริหารจัดการด้วยวิธีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจให้บุคลากรให้มากที่สุด รวมทั้งมอบหมายงานและภาระหน้าที่ อัตรากำลังมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงาน คอยตรวจสอบและทบทวนผลการปฏิบัติงานในขั้นสุดท้าย ทำให้สถานศึกษามีการดำเนินงานที่ราบรื่นและสามารถพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นได้ เมื่อพิจารณาด้านความผูกพัน สะท้อนให้เห็นถึงความยึดมั่นและผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา กล่าวคือส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กรขึ้นมาได้นั้น ต้องเริ่มต้นมาจากผู้บริหารที่เป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคนโดยการแสดงตนเป็นคนที่เข้าพบได้ง่าย คอยให้ความช่วยเหลืออบรมและฝึกฝนบุคลากรภายในสถานศึกษาของตนให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพยายามในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการใช้การบริหารจัดการที่让บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด สอดคล้องกับจิระพงษ์ หอมสุวรรณ, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และผดุงชัย ภู่อพัฒน์ ที่พบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ขอบข่ายงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 4) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าให้กับสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ปวลิน โปษยานนท์ ได้การพัฒนาแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า รูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มี

ความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย ปัจจัย 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาในด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควรเป็นผู้สนับสนุนและสร้างบรรยากาศ ตลอดจนกระบวนการทำงานที่เหมาะสม พร้อมรับมือกับสภาพปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเสมอ โดยมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งการพูดคุย ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ พร้อมกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน และมีความท้าทาย เพื่อให้บุคลากรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และได้พัฒนาความสามารถในการทำงานของตนเอง ส่งผลให้สถานศึกษามีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเมื่อพิจารณาด้านความเป็นอิสระสะท้อนให้เห็นถึงผู้บริหารสถานศึกษามีการให้อิสระในการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองแก่บุคลากร โดยอาศัยการกระจายอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล สนับสนุนการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากร และให้บุคลากรทุกคนยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนเองทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี พร้อมทั้งแก้ไข้ปัญหาและหาแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะของสถานศึกษาจะต้องมีการเปิดรับมุมมองและเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพรูปแบบใหม่อยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องให้อิสระทางความคิดและการทำงานแก่บุคลากรทุกคน เพื่อเป็นการให้โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างที่สามารถสร้างคุณประโยชน์ให้กับสถานศึกษาได้ นำไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ภาวณา กิตติวิมลชัย ได้เสนอคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับพบว่ามี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม 6) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันมากที่สุด ได้แก่ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ให้ความสำคัญกับการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินงานต่างๆ เป็นการสร้างกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยการวางแผนงาน สร้างกระบวนการทำงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับกิจกรรมภายในสถานศึกษา การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารโดยการพูดคุย การให้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่างๆที่เกิดจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยแสดงออกในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน นำไปสู่ความเข้าใจอันดีและการสร้างเป้าหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น

ตามลำดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ภาวณา กิตติวิมลชัย ที่ได้เสนอคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง มี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) ด้านการจัดการ ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ 4) ด้านการมุ่งเน้น ผู้รับบริการ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม 6) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7) ด้านการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้มากที่สุด และเมื่อพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงใน ภาพรวมเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความผูกพันกับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงในภาพรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก และมีจำนวนครูผู้สอนน้อย และปัจจัยที่สำคัญคือ สถานศึกษาในบางอำเภอตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามากนัก เช่น อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา ดังปรากฏใน ข้อมูลดัชนีการพัฒนาด้านของจังหวัดกาญจนบุรีมีความก้าวหน้าลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีสาเหตุสำคัญ มาจากสภาพแวดล้อมที่มีพื้นที่ส่วนใหญ่ทุรกันดาร และการติดต่อสื่อสารที่ยังไม่ทั่วถึง ซึ่งในกรณีของ ภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปต้องรับผิดชอบนั้นจะต้องมีการประสานงาน ร่วมกิจกรรม ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งต้องอาศัยการเดินทางไปยัง หน่วยงานต้นสังกัด เช่น การประชุม สัมมนา อบรมหรือรายงานผลการดำเนินงานโครงการภายใน สถานศึกษา เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้อาจเป็นผลให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรน้อยลง การร่วมกิจกรรมหรือติดต่องานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาโดยตรงมีโอกาสน้อยลงตาม ไปด้วย เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่งผลต่อคุณภาพ การดำเนินงานของสถานศึกษาและการพัฒนาบุคลากรที่เป็นส่วนสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะ สูง สอดคล้องกับกัญญวิญญ์ ธารีบุญ ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารต้องประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็น อิสระในการบริหารองค์กร และเข้าใจธรรมชาติขององค์กร

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่



เมื่อพิจารณาด้านการไว้วางใจมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้กับบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น เพื่อเป็นการแสดงความไว้วางใจในการทำงาน เป็นผลให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองต่อไป

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ในด้านความเอาใจใส่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ควรสนับสนุนนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่สอดแทรกการมีส่วนร่วมเข้าไปในการบริหารของตนเอง เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาทุกฝ่าย โดยอาศัยกิจกรรมการอบรม สัมมนา หรือการประชุมวิชาการ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นประโยชน์ของความเอาใจใส่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมภายในสถานศึกษา หรือการประชุมผู้ปกครอง ตลอดจนจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านความเป็นอิสระกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการให้ความสำคัญกับการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ค่อนข้างน้อย ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการรับผิดชอบงานตามศักยภาพและประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้น โดยการสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการตัดสินใจและให้บุคลากรทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการอำนาจหน้าที่ของตนเองให้มากที่สุดภายใต้ความถูกต้องและกฎเกณฑ์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและประเมินผลการปฏิบัติงานในภายหลัง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาค้นคว้าและผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในโอกาสต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
4. ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัญญ์วิญญู ธาธิบุณ “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558)
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552..
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยส์ จำกัด, 2545..
- จารุพงศ์ พลเดช, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจปฏิบัติ”.วารสารพัฒนาชุมชน, 42 (4).
- จิระพงษ์ หอมสุวรรณ, สำราญ มีแจ้ง, วิทยา จันทร์ศิลา และผดุงชัย ภูพัฒน์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.
- ฉลอง ทับศรี, คู่มือการออกแบบการเรียนการสอน (Instructional Design) ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา, (คณะศึกษาศาสตร์. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด, 2544.
- ทิพวรรณ เสนจันทร์วุฒิชัย. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ”วารสารวิชาการ, 2553.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, อ้างถึงใน ภาควิชา ฤกษ์เมธ. “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”, วารสารวิทยาการจัดการ ปีที่ 27, 2553.
- ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมณณ์เลิศ, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- นรินทร์ สังข์รักษา. ประเด็นและแนวโน้มทางการศึกษา. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- นาฎพิมล คุณเผือก “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- นัยนา นิลพันธุ์ “คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2551.
- บุญชู สนธงศิริ “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- ประกอบ กุลเลี้ยง. **การบริหารโดยองค์คณะบุคคล**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- ประหยัด สุขสำราญ “รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2555.
- ปวลิน โปษยานนท์ “การพัฒนาแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, **หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ**, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก : 3.  
\_\_\_\_\_, **ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก : 8.**
- พสุ เดชะรินทร์. **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นส์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2549.
- พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ “การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) : กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงานและบริษัท ปตท. จำกัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.
- ไพฑูลย์ สีนลาร์ตัน. **จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- ไพฑูลย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532.
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. **หลักการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในชนบทไทย : การแปรผันในธนาคารภายหลังการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลิฟวิง, 2527.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม”. **วารสารวิทยาการจัดการ ปีที่ 27 ฉบับที่ 1-2 มกราคม – ธันวาคม 2553.**
- ภาวนา กิตติวิมลชัย “คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง” รายงานการวิจัยการประชุมวิชาการวิจัยระดับชาติ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ครั้งที่ 7 สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

- เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ. กรุงเทพฯ : บ็ุก พอยท์ จำกัด, 2553.
- เมธี ปลัณธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525.
- มนสิการ แดขุนทด “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556.
- รังสรรค์ รัศมีฤกษ์เศรษฐ์, นโยบายของนายองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี, accessed 14 August 2015, Available from <http://www.kanpao.go.th/public/about4Form.jsp?random711>.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาองค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2549.
- วิรัช งามสิริวัฒน์ “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- ศศิรัศมี ประสาทแก้ว “ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555.
- ศรีสมบัติ นวนรัตน์สกุล และคนอื่นๆ. “แนวทางทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร” วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ. 5, 1(มกราคม – มีนาคม): 54-61.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล (Personal Administration). กรุงเทพฯ : มิตรภาพ ปีตธานี จำกัด, 2546.
- สมเดช สีแสง , **คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2547.
- \_\_\_\_\_. **คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์, 2547.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. การทำงานแบบมีส่วนร่วม. ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2545.

- สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ “ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ” คุษณินิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษณินิพนธ์บัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556.
- สุรพงศ์ นามนัย “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2554.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Publish Sector Management Quality Award). กรุงเทพฯ : วิชั่นพรีนธ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559), Accessed, 22 December 2014, Available from <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- \_\_\_\_\_. รายงานสรุปผลการประชุมวิชาการ เรื่อง การขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์จากดัชนีความก้าวหน้าของคน (HAI) ระดับจังหวัด : จังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดนครพนม, 2557.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, รายงานการรับรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 : มทป., มปป., 2556.
- สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. กรอบความเห็นร่วมปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2557.
- อภิญา กังสนารักษ์. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพระดับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- อำนาจ วัดจินดา, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) Accessed 16 March 2015, Available from <http://www.hrdmax.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539463831&Ntype>.

### ภาษาต่างประเทศ

- Baksh, A. M. "The Relationship Between Participation Management and Job Attitudes" **Dissertation Abstracts International 56 July 1995.**
- Best , John W. **Research in Education.** New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1986.
- Bryman, A. **Leadership and Organization,** London : Routledge & Kegan Paul, 1986.
- Buytendijk, Frank "Five Key to Building High Performance Organization", **Business Performance Management Magazine,** February, 2006.
- Cohen,T.M. and Uphoff. **Participation's Place in Rural Development : Sacking Clarity Through Specificity .**World Development ,1980.
- Creighton, Jame L. **Involving Citizens in Community Decision.** Washington DC, National Civic League,1991.
- Cronbach , Lee J. **Essential of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed.** New York : Harper & Row Plublishers, 1974.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, **Human Behavior at Work : Oganizational,7<sup>th</sup> ed.International Student Edition.** New York : McGraw-Hill Book Company,1989.
- Jupp , Vivienne and Younger, Mark "A Value Model for the Public Sector", **Outlook Journal,** February, 2004.
- Kaplan , Robert S. and Norton, David P. **The Strategy – Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.** Harvard Business School Press, 2001.
- Katz , Daniel and Kahn, Robert L. **The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed.** New York : John Wiley & Son, 1978.
- Krejcie, Robert And Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities", **Journal for Education and Psychological Measurement** 3, November, 1970.
- Lawler III, Edward E. "Creating High Performance Organization" **Asia Pacific Journal of Human Resource,** Vol.43 No 10, 2005.
- Likert, Rensis **New Patterns of Management.** New York : Mcgraw – Hill Book Company Inc, 1961.
- \_\_\_\_\_. **The Human Organization.** New York : McGrew – Hill, 1967.
- Linder , Jane C. and Brooks, Jeffrey D. "Transforming the Public Sector", **Outlook Journal,** October, 2004.

- Meegan, A. E. "Participation in Planning and Quality of Catholic Elementally School in Milwaukee", **Dissertation Abstracts International**, 4 October 1986.
- Person, J. L. "An Examination of the Relationship Between Participation and Perceived Institutional Effectiveness in North Carolina community College" **Dissertation Abstracts International**, 39(3) ,1993.
- Pettigrew, A.M. and Whipp, R. **Managing Change for Behavior Success**, Blackwell, 1991.
- Putti, Joseph M. **Management : A Function Approach**. Singapore : McGraw – Hill, 1988.
- Ridcut, F. D. "School – Based Management for Small Schools In Newfoundland and Labrador" **Dissertation Abstracts International**, 8 February, 1997.
- Schuler, B. L. "Citizen participation in Education decision making", University of Minnesota, 1990.
- Swansburg, Russell C. **Management and Leadership for Nurse manager**. Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996.
- The Higher Learning Commission. **The Principle and Categories for Improving Academic Quality 2008 Revision**. Northern Michigan University, 2010.
- Waal and Frings, "Longitudinal research into factor of High performance : the follow up case for Nabil bank", **Measuring Business Excellent**. Vol. 15 no.1 September 2011.
- White , T.R. **An Investigation of Gender and Grade – Level Differences in Mutation** (Dissertation Abstracts International, 1999.
- Yulk, Gary A. **Leadership in Organization**. New York : Prentice – Hall,1981.







ภาคผนวก ก

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ 0520.203.2 / 1๐๖7



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทร์รุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ เพชรหัด รหัสนักศึกษา 56252305 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อม  
หนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จำนวน 5 คน**

1. **ดร. จตุรงค์ อินทร์รุ่ง**  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
2. **นายปรีชา ศรีนวล**  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำนักคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา
3. **นายถวัลย์ พึ่งเงิน**  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา  
วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สาขาวิชาภาษาไทย
4. **นางจิววรรณ วรยศ**  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การวัดและการประเมินผล
5. **นางสุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ**  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการโรงเรียนวัดสำนักคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข

หนังสือราชการขอทดลองเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / 1113



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลท่าม่วง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ เพชรทัต รหัสนักศึกษา 56252305 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน  
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อสถานศึกษาทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
จำนวน 15 โรงเรียน

1. โรงเรียนบ้านหม่องกระแตะ
2. โรงเรียนชุมชนบ้านท่ากระดาน
3. โรงเรียนอนุบาลศรีสวัสดิ์
4. โรงเรียนบ้านพุน้ำเปรี้ยว
5. โรงเรียนบ้านท่าสนุ่น
6. โรงเรียนบ้านทุ่งนา
7. โรงเรียนบ้านหนองสะแก
8. โรงเรียนวัดหนองเสือ
9. โรงเรียนวัดชุกฟ้า
10. โรงเรียนวัดศรีโลหะราษฎร์วิทยา
11. โรงเรียนอนุบาลท่าม่วง
12. โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี
13. โรงเรียนวัดไชยชุมพลชนะสงคราม
14. โรงเรียนวัดวังศาลา
15. โรงเรียนเขาดินวิทยาคาร







## ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	347.2000	550.9241	.3684	.9729
X2	347.1667	546.9713	.5337	.9726
X3	347.2000	546.8552	.5424	.9726
X4	347.0000	548.8276	.4129	.9729
X5	347.3000	542.2172	.5602	.9726
X6	347.0667	544.1333	.5262	.9727
X7	347.0333	548.5851	.4167	.9729
X8	347.1333	552.6713	.2913	.9731
X9	347.0000	546.4138	.5779	.9726
X10	347.1000	547.6103	.5065	.9727
X11	347.0000	547.4483	.5322	.9726
X12	347.0333	547.6195	.5158	.9727
X13	347.3000	547.7345	.4636	.9728
X14	347.2667	539.4437	.7027	.9723
X15	347.2333	543.5644	.6097	.9725
X16	347.1333	540.4644	.7179	.9723
X17	347.0333	545.8264	.5225	.9727
X18	347.1333	538.8782	.7053	.9723
X19	347.1333	540.4644	.5978	.9725
X20	347.2000	541.7517	.5595	.9726
X21	347.2333	545.0816	.5512	.9726
X22	347.2667	543.0989	.6362	.9724
X23	347.2000	543.9586	.6671	.9724
X24	347.2667	540.2023	.7499	.9722
X25	347.2667	545.3057	.6269	.9725
X26	347.2667	542.6851	.6524	.9724
Y1	347.2000	541.7517	.6736	.9724
Y2	347.2333	549.8402	.3687	.9730
Y3	347.3333	549.9540	.3848	.9729
Y4	347.2667	545.7885	.5311	.9726
Y5	347.1667	548.0747	.4867	.9727
Y6	347.1000	546.0241	.5073	.9727
Y7	347.1667	544.3506	.5708	.9726
Y8	347.1000	543.5414	.6803	.9724
Y9	347.1667	551.6609	.2946	.9731
Y10	347.3000	543.9414	.7031	.9724
Y11	347.0333	546.9299	.5457	.9726
Y12	347.1000	545.1966	.6094	.9725
Y13	347.1333	542.1195	.6547	.9724
Y14	347.2333	541.0126	.8039	.9722
Y15	347.1667	543.5920	.6782	.9724

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y16	347.0667	546.2023	.5705	.9726
Y17	346.9000	546.7138	.6171	.9725
Y18	347.0333	546.0333	.5846	.9726
Y19	347.1333	542.8092	.6284	.9725
Y20	347.1333	544.1885	.6511	.9724
Y21	347.1667	547.2471	.5219	.9727
Y22	346.9333	552.4092	.3318	.9730
Y23	347.0333	547.7575	.5098	.9727
Y24	347.0333	551.9644	.3281	.9730
Y25	347.0333	549.5506	.4322	.9728
Y26	346.9333	546.9609	.5833	.9726
Y27	347.1000	547.3345	.5182	.9727
Y28	346.9667	546.0333	.6084	.9725
Y29	346.9333	548.6851	.5035	.9727
Y30	347.0667	544.8230	.6298	.9725
Y31	347.0000	555.4483	.1821	.9732
Y32	347.2000	543.1310	.7028	.9723
Y33	347.1667	544.4885	.6397	.9725
Y34	347.2000	540.5103	.7213	.9723
Y35	347.3000	545.8034	.4843	.9728
Y36	347.2000	540.7172	.8074	.9722
Y37	347.2667	542.1333	.6071	.9725
Y38	347.1667	544.4195	.6427	.9724
Y39	347.2000	544.0966	.5837	.9725
Y40	347.1667	542.9023	.7078	.9723
Y41	347.2333	544.5299	.5725	.9726
Y42	347.1667	544.5575	.6368	.9725
Y43	347.1667	544.4195	.5682	.9726
Y44	347.1000	544.1621	.6537	.9724
Y45	347.0333	548.3782	.4829	.9727
Y46	347.1667	545.3161	.5341	.9726
Y47	346.9333	553.0299	.3033	.9730
Y48	347.0000	548.4828	.4867	.9727
Y49	346.9333	550.2023	.4334	.9728
Y50	346.9333	549.5816	.4620	.9728
Y51	346.9000	549.8172	.4682	.9727
Y52	347.0000	546.8276	.5596	.9726

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 78

Alpha = .9729



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ปี 1/นพ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

4 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ เพชรหัตถ์ รหัสประจำตัว 56252305 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถ้ำดงทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ทอง )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย  
เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
จำนวน 86 โรงเรียน 172 คน

โรงเรียนในเขตอำเภอท่ามะกา จำนวน 42 โรงเรียน

- |  |  |
|--|--|
| 1. โรงเรียนวัดเขาสามสิบหาบ                           | 22. โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล               |
| 2. โรงเรียนบ้านหนองหิน                               | 23. โรงเรียนวัดท่าเรือ “อุตสาหะวิทยาการ” |
| 3. โรงเรียนวัดเขาใหญ่                                | 24. โรงเรียนบ้านดอนรัก                   |
| 4. โรงเรียนบ้านชายรูป                                | 25. โรงเรียนบ้านไร่ร่วมวิทยาการ          |
| 5. โรงเรียนวัดเขาตะพาน                               | 26. โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง              |
| 6. โรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา”              | 27. โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน               |
| 7. โรงเรียนวัดดอนขม้น                                | 28. โรงเรียนวัดหนองโรง                   |
| 8. โรงเรียนวัดทุ่งมะกรูด                             | 29. โรงเรียนวัดเขาสะพายแฉ่ง              |
| 9. โรงเรียนบ้านทุ่งประทุน                            | 30. โรงเรียนวัดสนามแย้                   |
| 10. โรงเรียนวัดดอนชะเอม                              | 31. โรงเรียนบ้านดอนเข้ว่า                |
| 11. โรงเรียนบ้านหนองตาแพ่ง                           | 32. โรงเรียนวัดหนองพลับ                  |
| 12. โรงเรียนบ้านบึงวิทยา                             | 33. โรงเรียนวัดท่ากระทุ่ม                |
| 13. โรงเรียนบ้านรางกระต่าย “พิริยะประชา<br>วิทยาการ” | 34. โรงเรียนวัดแสนตอ (วรวัตตวิทยาการ)    |
| 14. โรงเรียนบ้านอุโลกสีห์หมื่น                       | 35. โรงเรียนวัดหนองลาน                   |
| 15. โรงเรียนบ้านแจรงาม                               | 36. โรงเรียนบ้านจันทร์ลาดวิทยา           |
| 16. โรงเรียนบ้านดอนตาลเสี้ยน                         | 37. โรงเรียนวัดดาปานนิมิต มิตรภาพที่ 142 |
| 17. โรงเรียนประชาวิทยาการ                            | 38. โรงเรียนวัดหนองไม้แก่น               |
| 18. โรงเรียนบ้านหนองซ่องฝั่งผดุงวิทย์                | 39. โรงเรียนบ้านหนองลาน                  |
| 19. โรงเรียนบ้านหนองตาตง                             | 40. โรงเรียนบ้านท่ามะกา                  |
| 20. โรงเรียนวัดสำนักคร้อ                             | 41. โรงเรียนวัดศรีอพนัน                  |
| 21. โรงเรียนวัดตะคร้อเอน                             | 42. โรงเรียนบ้านหนองกรด                  |

## โรงเรียนในเขตอำเภอพนมทวน จำนวน 24 โรงเรียน

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดดอนเจดีย์  | 13. โรงเรียนบ้านโป่งกูป               |
| 2. โรงเรียนวัดบ้านน้อย   | 14. โรงเรียนบ้านกระเจา                |
| 3. โรงเรียนวัดห้วยสะพาน  | 15. โรงเรียนวัดเบญพาด                 |
| 4. โรงเรียนวัดนาพระยา    | 16. โรงเรียนอนุบาลพนมทวน              |
| 5. โรงเรียนบ้านรางยอ     | 17. โรงเรียนบ้านโคราช                 |
| 6. โรงเรียนบ้านห้วยด้วน  | 18. โรงเรียนบ้านดอนเตาอิฐ             |
| 7. โรงเรียนบ้านวังรัก    | 19. โรงเรียนบ้านหนองจอก               |
| 8. โรงเรียนวัดทุ่งสมอ    | 20. โรงเรียนบ้านตลาดเขตมิตรภาพที่ 105 |
| 9. โรงเรียนบ้านดอนสระ    | 21. โรงเรียนวัดศาลานาราม              |
| 10. โรงเรียนวัดบ้านทวน   | 22. โรงเรียนบ้านบ่อหว่า               |
| 11. โรงเรียนวัดพังตรุ    | 23. โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์             |
| 12. โรงเรียนบ้านบ่อระแหง | 24. โรงเรียนบ้านดอนมะขาม              |

## โรงเรียนในเขตอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 20 โรงเรียน

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดดอนแสลบ         | 11. โรงเรียนบ้านไผ่สี        |
| 2. โรงเรียนวัดหนองปลิง        | 12. โรงเรียนบ้านห้วยยาง      |
| 3. โรงเรียนวัดเขารักษ์        | 13. โรงเรียนบ้านช่อง         |
| 4. โรงเรียนบ้านตลุงใต้        | 14. โรงเรียนวัดสระลงเรือ     |
| 5. โรงเรียนบ้านทุ่งมั่งกะหว่า | 15. โรงเรียนบ้านหนองเจริญสุข |
| 6. โรงเรียนอนุบาลห้วยกระเจา   | 16. โรงเรียนบ้านเขากรวด      |
| 7. โรงเรียนบ้านวังไผ่         | 17. โรงเรียนบ้านห้วยลึก      |
| 8. โรงเรียนบ้านหนองตายอด      | 18. โรงเรียนบ้านเขาศาลา      |
| 9. โรงเรียนบ้านอ่างหิน        | 19. โรงเรียนบ้านทัพพระยา     |
| 10. โรงเรียนบ้านนาใหม่        | 20. โรงเรียนบ้านไพรงาม       |

ย



ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
สำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ข้อมูล  
ที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้  
ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใดๆทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงาน  
หรือต่อสถานศึกษาของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อ  
ตามความเป็นจริง
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และ  
ครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2  
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านในการตอบ  
แบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี เพื่อนำไปสู่การแปลผลข้อมูลที่สมบูรณ์และสามารถนำผลการวิจัย  
ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจิราภรณ์ เพชรทัต

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] 01
2	อายุ [ ] อายุ 20 - 30 ปี [ ] 31 - 40 ปี [ ] 41 - 50 ปี [ ] มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	[ ] 02
3	ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน [ ] ผู้บริหารสถานศึกษา [ ] รองผู้บริหารสถานศึกษา [ ] ครู	[ ] 04
5	อายุการทำงาน [ ] 0 - 5 ปี [ ] 6 - 10 ปี [ ] 11 - 15 ปี [ ] 16 - 20 ปี [ ] 21 - 25 ปี [ ] 26 ปี ขึ้นไป	[ ] 05

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านการไว้วางใจ (Trust)</b>							
1	ผู้บริหารไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีการ รายงานผลเป็นระยะ						[ ] 1
2	ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ทบทวนการ ปฏิบัติงานในชั้นสุดท้าย						[ ] 2
3	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการระยะเวลาและอัตราการการมี ส่วนร่วมอย่างเหมาะสม						[ ] 3
4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายภาระหน้าที่ และการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้						[ ] 4
5	ผู้บริหารสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนการทำงาน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ						[ ] 5
6	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ จุดเด่นและจุดที่ ควรปรับปรุงของผู้ปฏิบัติงาน						[ ] 6

ข้อที่	รายการ	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านความผูกพัน (Commitment)</b>							
7	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและแสดงตนเป็นผู้ที่เข้าพบได้ง่าย						[ ] 7
8	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและอบรมฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานต่างๆ						[ ] 8
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่องานและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแท้จริง						[ ] 9
10	ผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน						[ ] 10
11	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกัน						[ ] 11
12	การทำงานร่วมกันจะทำให้เกิดความผูกพันและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพยายามในการทำงาน						[ ] 12
<b>ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective)</b>							
13	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศพร้อมับกระบวนการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา						[ ] 13
14	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการวางแผนและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน						[ ] 14
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ						[ ] 15
16	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน						[ ] 16
17	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานโดยการพูดคุย แจ้ง ข่างสาร พร้อมทั้งทบทวนผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด						[ ] 17
18	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์จากการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับ						[ ] 18
19	ผู้บริหารมีการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานที่ท้าทาย ชัดเจน สอดคล้องและเจาะจง						[ ] 19
20	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมายและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน						[ ] 20

ข้อที่	รายการ	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ความเป็นอิสระ (Autonomy)</b>							
21	ผู้บริหารให้อิสระในการรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการปกครองตนเองของผู้ปฏิบัติงาน						[ ] 21
22	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นตามประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการทำงาน						[ ] 22
23	ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารจัดการอำนาจของตนเองแก่ผู้ปฏิบัติงานภายใต้ความถูกต้องและกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน						[ ] 23
24	ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน การปกครองตนเอง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						[ ] 24
25	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน						[ ] 25
26	ผู้บริหารให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและแก้ไขความผิดพลาดและหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ						[ ] 26



**ตอนที่ 3** ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านการมุ่งเน้น (Focus)</b>							
1	โรงเรียนมีการสร้างพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ได้รับผลประโยชน์ร่วม						[ ] 27
2	โรงเรียนมีการพัฒนาและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล						[ ] 28
3	โรงเรียนมีการตีความและประเมินความต้องการของผู้เกี่ยวข้องจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ						[ ] 29
4	โรงเรียนใช้สารสนเทศในการวางแผน การสื่อสาร การปรึกษาหารือและทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง						[ ] 30
<b>ด้านความเอาใจใส่ (Involvement)</b>							
5	ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ จัดทำระบบและทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันในการเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร						[ ] 31
6	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยการใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์						[ ] 32
7	โรงเรียนมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน						[ ] 33

	รายการ	ระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านความเอาใจใส่ (Involvement) ต่อ</b>							
8	โรงเรียนมีการทำงานร่วมกับกลุ่มคนที่หลากหลาย เพื่อ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง						[ ] 34
9	โรงเรียนใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการสร้างความเห็น ร่วมกัน						[ ] 35
<b>ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)</b>							
10	โรงเรียนมีระบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนรูปแบบวัฒนธรรมที่ มีคุณภาพ						[ ] 36
11	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีและมี คุณภาพ						[ ] 37
12	ผู้บริหารรับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรทุก คนเข้าใจและให้ความสำคัญต่อพันธกิจ เป้าหมายและ ทิศทางขององค์กร						[ ] 38
13	ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเป้าหมายการทำงานส่วน บุคคลและกลยุทธ์ในการตัดสินใจของบุคลากร						[ ] 39
14	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถ ใช้ประโยชน์จากความเข้าใจอันเดียวกัน						[ ] 40
15	โรงเรียนมีระบบและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้อง กับพันธกิจและวิสัยทัศน์						[ ] 41
<b>ด้านการเรียนรู้ (Learning)</b>							
16	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ทำให้ เกิดคุณภาพที่จะพัฒนาความสามารถของทุกคน						[ ] 42
17	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง						[ ] 43
18	โรงเรียนและบุคลากรมุ่งหาวิธีการเสริมสร้างความสำเร็จ ในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน						[ ] 44
19	โรงเรียนมีการประเมินความเหมาะสมหลักสูตรวิชาและ สภาพแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบ						[ ] 45
20	โรงเรียนมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นต่อการ เรียนรู้ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาได้						[ ] 46

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านการเรียนรู้ (Learning) ต่อ</b>							
21	โรงเรียนมีการสร้างวิธีการวัดและประเมินความก้าวหน้าของบุคลากรโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน						[ ] 47
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร (People)</b>							
22	ผู้บริหารให้เกียรติและให้ความเคารพบุคลากรทุกคน						[ ] 48
23	ผู้บริหารมีความตั้งใจในการพัฒนาบุคลากร นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพ						[ ] 49
24	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						[ ] 50
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาอย่างมืออาชีพ						[ ] 51
26	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น						[ ] 52
<b>ด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration)</b>							
27	โรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือร่วมใจกับองค์กรในการสนับสนุนพันธกิจที่มีร่วมกัน						[ ] 53
28	โรงเรียนกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร						[ ] 54
29	ผู้บริหารใช้ความร่วมมือร่วมใจเพื่อกำจัดอุปสรรคกีดขวางในการทำงาน						[ ] 55
30	ผู้บริหารสร้างตัวแทนในสายการทำงาน โดยการฝึกอบรมให้กับบุคลากรและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม						[ ] 56
31	ผู้บริหารมีการกำหนดการให้รางวัลแห่งการร่วมมือและเป็นแบบอย่างที่ดี						[ ] 57

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านความยืดหยุ่น (Agility)</b>							
32	โรงเรียนสามารถปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างสอดคล้องกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ						[ ] 58
33	โรงเรียนมีพัฒนาการในการปรับตัวของตนเองให้ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาส อุปสรรคและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป						[ ] 59
34	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการให้ความสำคัญและทรัพยากรขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการใหม่						[ ] 60
35	โรงเรียนมีการตรวจสอบสมรรถนะของตนเองอย่างถูกต้องและแม่นยำ						[ ] 61
<b>ด้านการมองอนาคต (Foresight)</b>							
36	โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ						[ ] 62
37	โรงเรียนมีการติดตามแนวโน้มสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น						[ ] 63
38	โรงเรียนมีการพัฒนาการให้บริการและกระบวนการดำเนินงานในทางสร้างสรรค์						[ ] 64
39	โรงเรียนเปิดรับแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆอยู่เสมอ						[ ] 65
40	โรงเรียนมีการพัฒนาโครงสร้าง การวางแผน และกระบวนการทำงานจากประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ						[ ] 66
<b>ด้านการจัดกระทำข้อมูล (Information)</b>							
41	โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามหลักความเป็นจริง เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ						[ ] 67
42	โรงเรียนและบุคลากรมีความสามารถในการประเมินสมรรถนะปัจจุบันและมีการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างน่าเชื่อถือ						[ ] 68
43	ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมและถูกต้องแม่นยำ						[ ] 69
44	ผู้บริหารใช้ผลการปฏิบัติงานเพื่อตั้งเป้าหมายในการทำงาน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง						[ ] 70



ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านการจัดกระทำข้อมูล (Information) ต่อ</b>							
45	สารสนเทศที่สมบูรณ์จะมีส่วนสนับสนุนการประเมินผลและการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน						[ ] 71
46	โรงเรียนพัฒนาระบบในการรวบรวมและประเมินผลข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจและปรับปรุงองค์กร						[ ] 72
<b>ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)</b>							
47	โรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมประจำองค์กรทำให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ						[ ] 73
48	โรงเรียนสร้างแบบอย่างค่านิยมของสถาบันได้ทั้งการกระทำและคำพูด						[ ] 74
49	โรงเรียนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรของบุคลากร						[ ] 75
50	โรงเรียนให้การดูแลบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ความมีเกียรติและความเคารพ						[ ] 76
51	โรงเรียนรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง						[ ] 77
52	โรงเรียนมีการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง						[ ] 78

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวจิราภรณ์ เพชรทัต
ที่อยู่	27 หมู่ที่ 14 ตำบลสระสี่มุม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม e-mail : oiler_jpp@hotmail.com
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดสำนักคร้อ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดกาญจนบุรี โทรศัพท์ (034) 552669
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 สาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
พ.ศ. 2556	ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554 - 2556	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดสำนักคร้อ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2556 - ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดสำนักคร้อ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดกาญจนบุรี