



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย

หนองบัวลำภู

วิระพงษ์ คุณประทุม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย  
หนองบัวลำภู



วิระพงศ์ คุณประทุม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

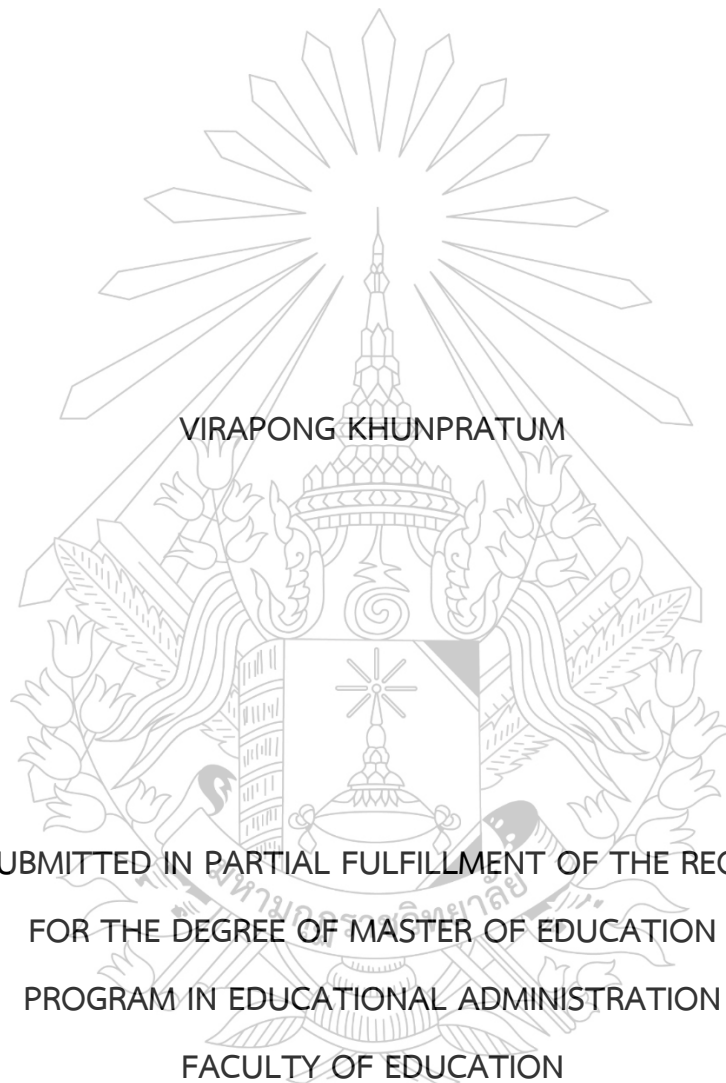
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF MANAGERIAL FACTORS  
INFLUENCING SCHOOLS AS HIGH - PERFORMANCE ORGANIZATIONS  
UNDER THE LOEI NONG BUA LAMPHU SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE



VIRAPONG KHUNPRATUM

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

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
ชื่อนักศึกษา	วิระพงษ์ คุณประทุม
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรุณสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล)

กรรมการ

(ดร.กรรณิกา ไวโสภา)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู
ชื่อนักศึกษา	วิระพงศ์ คุณประทุม
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู และ 2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2568 จำนวน 650 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ  $0.83 - 0.88$  ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง  $0.53 - 0.87$  ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ  $0.97$

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะสมาชิกองค์กร ส่วนความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การจัดกระบวนการและทรัพยากร รองลงมาคือ คุณภาพบุคลากร ผู้นำทางวิชาการตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู รูปแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสถิติวัดความกลมกลืนของรูปแบบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ  $86.76$  ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ  $68$  ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ  $0.063$

ซึ่งมากกว่า 0.05 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.28 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า RMSEA=0.02  
ค่า CFI=1.00 และค่า RMR=0.01

**คำสำคัญ:** ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร  
สมรรถนะสมาชิกองค์กร



## ABSTRACT

Thesis Topic	A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF MANAGERIAL FACTORS INFLUENCING SCHOOLS AS HIGH - PERFORMANCE ORGANIZATIONS UNDER THE LOEI NONG BUA LAMPHU SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE
Student's Name	VIRAPONG KHUNPRATUM
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Associate Professor Dr. Pim-on Sod-ium

This research aimed: (1) to examine the levels of administrative factors and the level of high-performance organization (HPO) in schools under the Secondary Educational Service Area Office Loei-Nong Bua Lamphu; and (2) to validate the causal relationship model of administrative factors influencing the HPO of these schools. The sample consisted of 650 school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Loei-Nong Bua Lamphu in the 2025 academic year. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with discrimination indices ranging from 0.53 to 0.87, item reliability between 0.83 and 0.88, and an overall reliability coefficient of 0.97.

The findings revealed that:

1. The causal factors influencing the HPO of schools were overall at the highest level. When considering each factor, all were also at the highest level. Ranked from highest to lowest mean scores, these factors were organizational culture, strategic leadership, and organizational member competency. The overall level of HPO in schools was also at the highest level. Among observed variables, process and resource management ranked highest, followed by personnel quality and academic leadership, while student-centered focus had the lowest mean score.

2. The structural equation model of administrative factors affecting the HPO of schools showed a good fit with the empirical data. The goodness-of-fit indices

were as follows: Chi-square = 86.76, df = 68, p-value = 0.063 ( $> 0.05$ ),  $\chi^2/df = 1.28$  ( $< 2.00$ ), RMSEA = 0.02, CFI = 1.00, and RMR = 0.01.

**Keywords:** High-Performance Organization in Schools, Strategic Leadership, Organizational Culture, Organizational Member Competency



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เมตตาให้ความรู้ ความช่วยเหลือ ให้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และตรวจแก้ไขงานตลอดเวลาในการดำเนินการจัดทำ อีกทั้งยังคอย กระตุ้นให้ทำงานตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งให้กำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือเป็นที่ ประสงค์อย่างสูงยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และให้ คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญช่วย ศิริเกษ ดร.กรรณิกา ไวโสภา นายจักรพงษ์ แกลงกัณฑ์ ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์ และดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์ ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพ แบบสอบถาม และให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณพี่น้องสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาและให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และ ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา แต่พระคุณของ บิดา มารดา และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนพี่น้องและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่านซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

วิระพงศ์ คุณประทุม

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	10
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>13</b>
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	13
2.2 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน.....	37
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	45
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	62
2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะสมาชิกองค์กร.....	72
2.6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู.....	79
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>84</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	85
3.3 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	86
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	89

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	89
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>93</b>
4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	93
4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติของตัวแปรในการวิจัย .....	96
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร.....	99
4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	116
4.5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน .....	119
4.6 ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน .....	127
<b>บทที่ 5 สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>135</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	135
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	138
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	141
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>143</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>154</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	154
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	154
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC)	154
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	176
ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	181
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น .....	192
ประวัติผู้เขียนผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	204

## สารบัญตาราง

	หน้า
2.1 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	31
2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	41
2.3 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	58
2.4 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร	68
2.5 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะสมาชิกองค์กร	76
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่ง	85
3.2 ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามการวิจัย	89
3.3 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	92
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	96
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skew) และค่าความโด่ง (Kur) ของตัวแปร	97
4.3 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร	99
4.4 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมและรายข้อ	101
4.5 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ	102
4.6 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการจัดกระบวนการและทรัพยากร โดยภาพรวมและรายข้อ	103
4.7 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและรายข้อ	104
4.8 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ	105
4.9 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวัง โดยภาพรวมและรายข้อ	106
4.10 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายข้อ	107
4.11 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ	

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านผู้นำที่มีความคิดระดับสูง โดยภาพรวมและรายข้อ	108
4.12 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านค่านิยมองค์กร โดยภาพรวมและรายข้อ	109
4.13 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม โดยภาพรวมและรายข้อ	110
4.14 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ โดยภาพรวมและรายข้อ	111
4.15 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว โดยภาพรวมและรายข้อ	112
4.16 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ โดยภาพรวมและรายข้อ	113
4.17 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะ โดยภาพรวมและรายข้อ	114
4.18 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเจตคติ โดยภาพรวมและรายข้อ	115
4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยทางการบริหารที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	117
4.20 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงโดยใช้สถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity	120
4.21 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	121
4.22 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กรด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	123
4.23 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะสมาชิกองค์กร ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	124
4.24 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	126
4.25 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ	128
4.26 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ	130
4.27 ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน และตัวแปรผลหลังจากการปรับ	133

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
1.1 โมเดลสมมติฐานรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู	12
2.1 แสดงตัวแปรสังเกตได้องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	34
2.2 โมเดลสมมติฐานรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู	42
2.3 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	60
2.4 แสดงตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์กร	69
2.5 แสดงตัวแบบการวัดสมรรถนะสมาชิกองค์กร	77
4.1 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	122
4.2 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	124
4.3 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรรถนะสมาชิกองค์กร ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	125
4.4 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	127
4.5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ	129
4.6 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ	131
4.7 ค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู	132

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกกำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของประชากรทั่วโลก รวมถึงประชากรไทย ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อระบบการศึกษาไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของคนไทย คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางโอกาสและความไม่เสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษา ตลอดจนปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกของผู้เรียน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ระบบการศึกษาไทยจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวอย่างเหมาะสม โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้กรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ซึ่งมุ่งเน้นให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน โดยเฉพาะการพัฒนาเยาวชนให้เป็นกำลังสำคัญของชาติในการแข่งขันระดับโลกหนึ่งในนโยบายสำคัญที่เกิดขึ้น คือ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ซึ่งริเริ่มโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2553 โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกจัดการเรียนรู้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล และส่งเสริมการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561, ข) ภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการที่จะจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหาร อันเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ (Blanchard, K.H. 2007)

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือโรงเรียนสมรรถนะสูง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับต้องพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืนจะต้องมีนวัตกรรมและบริการที่มีประสิทธิภาพ สามารถถึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) เน้นการบริหารจัดการตนเองอย่างเป็นอิสระมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนและมีการเรียนรู้ร่วมกัน 2) เน้นการปลูกฝังค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การให้ซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กรและบุคลากร การสร้างค่านิยมความผูกพัน กับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) เน้นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง และ (4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานภายใต้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) สถานศึกษาที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วม การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การนำไปใช้อย่างมีคุณภาพภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลนั้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรการศึกษา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จะสามารถวางทิศทางองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ เข้าใจปัญหาในระดับลึก วิเคราะห์อย่างรอบด้าน และสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีแบบแผน ส่งผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และเกิดความร่วมมืออย่างเป็นระบบระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย(Serfontein & Hough, 2011)

ยังได้รับการศึกษาวิจัยยืนยันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวม และขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรสนับสนุนการกำหนด และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกโดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กรไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงาน และบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ วันวิศานัน บรรเทา (2564)

นอกจากภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน องค์การใด ๆ ที่มีการกำหนดระบบในการบริหารที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจพบว่าคนในองค์การขาดพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานขาดความสามัคคีไม่ไว้วางใจซึ่งกัน และกันก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหนึ่งวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องรูปแบบ วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้องค์การแต่แปลงองค์การที่มีลักษณะการดำเนินงาน เหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 277)

วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังสะท้อนจริยธรรมในการตัดสินใจการบริหาร และภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่ง ชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร การบริหารและการพัฒนาองค์กรถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ (เด่นณรงค์ ธรรมมา, 2556, หน้า 1)

จากเอกสารแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เผยแพร่โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า มีการกำหนดแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรมความเป็นพลเมือง ความปลอดภัย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการศึกษา รวมถึงการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันยังต้องเผชิญกับปัญหาในหลายด้าน จากการศึกษาสภาพปัญหาของสถานศึกษาที่ผ่านมา พบว่า มีปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ปัญหาการบริหารจัดการโดยเฉพาะผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดทักษะการบริหารจัดการและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ 2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูไม่ครบชั้น 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน และ 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่างๆ ในการจัดการศึกษาส่งผลต่อคุณภาพ การศึกษาและส่งผลการแข่งขันในระดับชาติ และระดับนานาชาติ (สำนักงาน เลขาธิการสภา การศึกษา, 2556) ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเร่งพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรให้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและ ระดับนานาชาติ สถานศึกษาต้องมีการบริหารที่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างรวดเร็วและทัน ต่อสถานการณ์สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หรือการบริหารจัดการแบบองค์กร

สมรรถนะสูงจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องมีการแข่งขันกันอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับกับการสร้างคุณภาพมนุษย์สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน โดยผลการศึกษาพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความผูกพันขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ตามแนวทางประเทศไทย 4.0 ให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู อันจะนำไปสู่ความเข้าใจถึงปัจจัยและกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายในการยกระดับโรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

1.2.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยขอบเขตของการวิจัย

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 2,058 คน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้กฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ 20:1 (Linderman, Merrenda & Gold, 1980; Hair, et al, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548; ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) และใช้วิธีการกำหนดค่าพารามิเตอร์แบบ Free Parameter โดยพิจารณาจากวิธีการกำหนดค่าพารามิเตอร์ 3 แบบ คือ 1) Fixed Parameter กรณีที่ไม่มีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรกำหนดให้พารามิเตอร์นั้นเป็นศูนย์ 2) Free Parameter กรณีมีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ค่าพารามิเตอร์อิสระโดยไม่มีเงื่อนไขบังคับ 3) Constrained Parameter กรณีมีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1989) ซึ่งจำนวนพารามิเตอร์ที่นับได้จากการรวมตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตจำนวน 15 ตัวแปร และเส้นอิทธิพล จำนวน 6 เส้น รวมทั้งหมด 25 พารามิเตอร์ ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 500 คน โดยผู้วิจัยได้วางแผนเก็บข้อมูลเพื่อไว้อีก ร้อยละ 30 (Polit, 2010) จำนวน 150 คน เพื่อป้องกันการสูญหายรวมกับจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำเป็น 650 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่ง

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

เนื่องจากการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent

variable) ตัวแปรคั่นกลาง (intervening latent variable) หรือตัวแปรส่งผ่าน (mediating latent variable) และตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) แต่ด้วยข้อกำหนดของโปรแกรม Jamovi กำหนดให้ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรภายในรวมกันเรียกว่าตัวแปรภายใน ดังนั้น ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

1.4.3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.4.3.2 ตัวแปรแฝงภายใน มี 3 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) สมรรถนะสมาชิกองค์กร และ 3) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู หมายถึง รูปแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยเขียนเป็นแผนภาพจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

1.5.2 ปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการ แนวทาง และพฤติกรรมของผู้บริหาร ในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมที่ส่งผลต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสมรรถนะของสมาชิกและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะบุคลากร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร

1.5.3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization : HPO) หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นโดยมีแบบแผนการจัดการที่เข้มแข็ง ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการจัดการเพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กรการศึกษา องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและหลากหลาย สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถกระบวนการทำงานต้องถูกออกแบบอย่างเป็นระบบ มีการจัดสรรทรัพยากรและการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

1.5.3.1 ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความเชื่อมั่น โดยใช้แบบแผนการจัดการที่เข้มแข็งเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพสูง ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนและได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในองค์กร แสดงออกถึง

พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กรการศึกษา

**1.5.3.2 คุณภาพบุคลากร** หมายถึง การที่องค์กรมีทีมงานบุคลากรที่มีคุณภาพและหลากหลาย ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมคุณภาพการทำงาน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการวางแผนล่วงหน้า รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และการสื่อสารที่ชัดเจน องค์กรสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่

**1.5.3.3 การจัดกระบวนการและทรัพยากร** หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงานอย่างมีระบบและการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์กร การปฏิบัติงานต้องดำเนินไปตามขั้นตอนที่ชัดเจน มีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน

**1.5.3.4 การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เตรียมความพร้อมแก่นักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ องค์กรการศึกษาต้องส่งเสริมความรู้และความสามารถของนักเรียนให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจรวมถึงการสร้างโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการเรียนรู้ในอนาคต

**1.5.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยอาศัยการคาดการณ์อนาคตและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกอย่างรอบด้าน ผู้บริหารต้องมีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ และสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

**1.5.4.1 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความตั้งใจและปรัชญาในการทำงาน สามารถคาดการณ์อนาคต รักษาความยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรและประชาชนในพื้นที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมั่นคง

**1.5.4.2 การมีความคาดหวัง** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์ เหตุการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้อย่างแม่นยำโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และนโยบายการศึกษาชาติ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการวางแผนเชิงรุกการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

**1.5.4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพ อนาคตของสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงานโครงการของโรงเรียน ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดความต้องการในอนาคต พร้อมทั้งนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อสร้างการ เปลี่ยนแปลงและบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.5.4.4 การมีความคิดระดับสูง** หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างแนวทางการจัดการศึกษาสู่ออนาคตที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องมีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ และเชิงสร้างสรรค์ สามารถขยายความคิดใหม่ ๆ และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีระบบ มีการพิจารณาทบทวนก่อนการ ตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

**1.5.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** หมายถึง ลักษณะแสดงถึงความ เป็น เอกภาพและเอกลักษณ์ของโรงเรียนระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม เป็นกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในโรงเรียน ซึ่งทำให้องค์กรมีความ แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในโรงเรียน

**1.5.5.1 ค่านิยมองค์กร** หมายถึง การที่ครูมีลักษณะนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และแบ่งปันข้อมูลเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และสร้างสรรค์ความคิดใหม่ภายในโรงเรียน กรอบความคิด หลัก ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ของโรงเรียนทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานกำหนดแนว ทางการทำงานและพฤติกรรมของครูให้สอดคล้องกัน ผู้นำองค์กรต้องมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติ ตามคำสั่ง กฎ และระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**1.5.5.2 การมีส่วนร่วม** หมายถึง แนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และ ความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียน ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน

และผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามคำสั่ง กฎ และระเบียบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.5.5.3 การมุ่งผลสำเร็จ** หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับแรก โดยครูมีความตั้งใจ ความพากเพียร และยอมรับผิดชอบในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

**1.5.5.4 การปรับตัว** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยมีการนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอจากประชาชนมาปรับปรุงการดำเนินงาน บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยรักษาความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นคงและความยั่งยืน

**1.5.6 สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency)** หมายถึง ความสามารถโดยรวมของครูที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความรู้ช่วยให้เข้าใจและนำไปใช้ได้จริง ทักษะเกิดจากการฝึกฝนจนชำนาญ และเจตคติเป็นแรงขับภายในที่กำหนดทิศทางพฤติกรรม ทั้งสามองค์ประกอบสามารถวัดได้จากการปฏิบัติจริงและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในงาน

**1.5.6.1 ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ผลลัพธ์จากการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเฉพาะและสามารถระลึกรนำมาใช้ได้เมื่อจำเป็น เป็นสาระสำคัญที่สร้างคุณค่าแก่สถานศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู ความรู้จึงเป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ผ่านการตีความจนเกิดความหมายและสามารถวัดได้จากการนำไปใช้จริงในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลและองค์กร

**1.5.6.2 ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและสังคม ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นตัวชี้วัดความชำนาญที่บุคคลสามารถกระทำหรือปฏิบัติซ้ำได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

**1.5.6.3 เจตคติ (Attitude)** หมายถึง ลักษณะทางจิตที่เป็นแรงขับภายในของครูซึ่งกำหนดทิศทางการแสดงพฤติกรรมไปในทางสนับสนุนหรือคัดค้านต่อสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและความสำเร็จ ต้องสามารถวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมและการตอบสนองที่สอดคล้องกับแรงจูงใจภายใน

**1.5.7 ครู** หมายถึง ครูที่มีหน้าที่สอนแก่ผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

**1.5.8 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

**1.5.9 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เลย หนองบัวลำภู** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ผู้บริหารเข้าใจและพัฒนาบทบาทความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการขับเคลื่อนโรงเรียนโรงเรียน

1.6.2 สามารถสร้างความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและการพัฒนาของครู นักเรียน และบุคลากร

1.6.3 ได้แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาให้ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพของผู้เรียน

1.6.4 ครูและบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเองและร่วมมือกันสร้างความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

**1.7.1 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน** ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและงานวิจัย ของ Craig and others Kannapel and Clements (2017) Shannon and Bylsma(2023) De Waal (2007) Wilson(2011) Leithwood and Mccullough(2019) ธนัตถ์พร โคจรานนท์(2562) จิตมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562) วิจารณ์ พานิช (2563) ธันวาทิตต์พันธ์ (2564) ชลธิชา บุนนทร์ (2564) รนิทร์ภัสร์ คักดีชัยวัฒนา (2565) และวิภาวี แสงหา (2566) ผลการสังเคราะห์แนวคิด และงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. คุณภาพบุคลากร 3. การจัดการกระบวนการและทรัพยากรและ 4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 1.7.2 ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ McKinsey & Company (2010) De Waal (2007) Bawary (2018) วิรัช ประวันเตา และคณะ(2562) สุนิสา ธิปัตย์ (2563) อรพินท์ บุญสิน (2563) ธันวาทิตต์ พันธุ์ (2564) มยุลี ปันทะโชติ(2564) รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒน์(2565) พิมพโสภิษฐ์ สดเอี่ยม(2567) และสุกัญญา พรอมารักษ์และคณะ (2567) ผลการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัย ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มี 3 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร และ3) สมรรถนะสมาชิก

### 1.7.3 เส้นอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและงานวิจัย พบว่า

1.7.3.1 ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน คือ

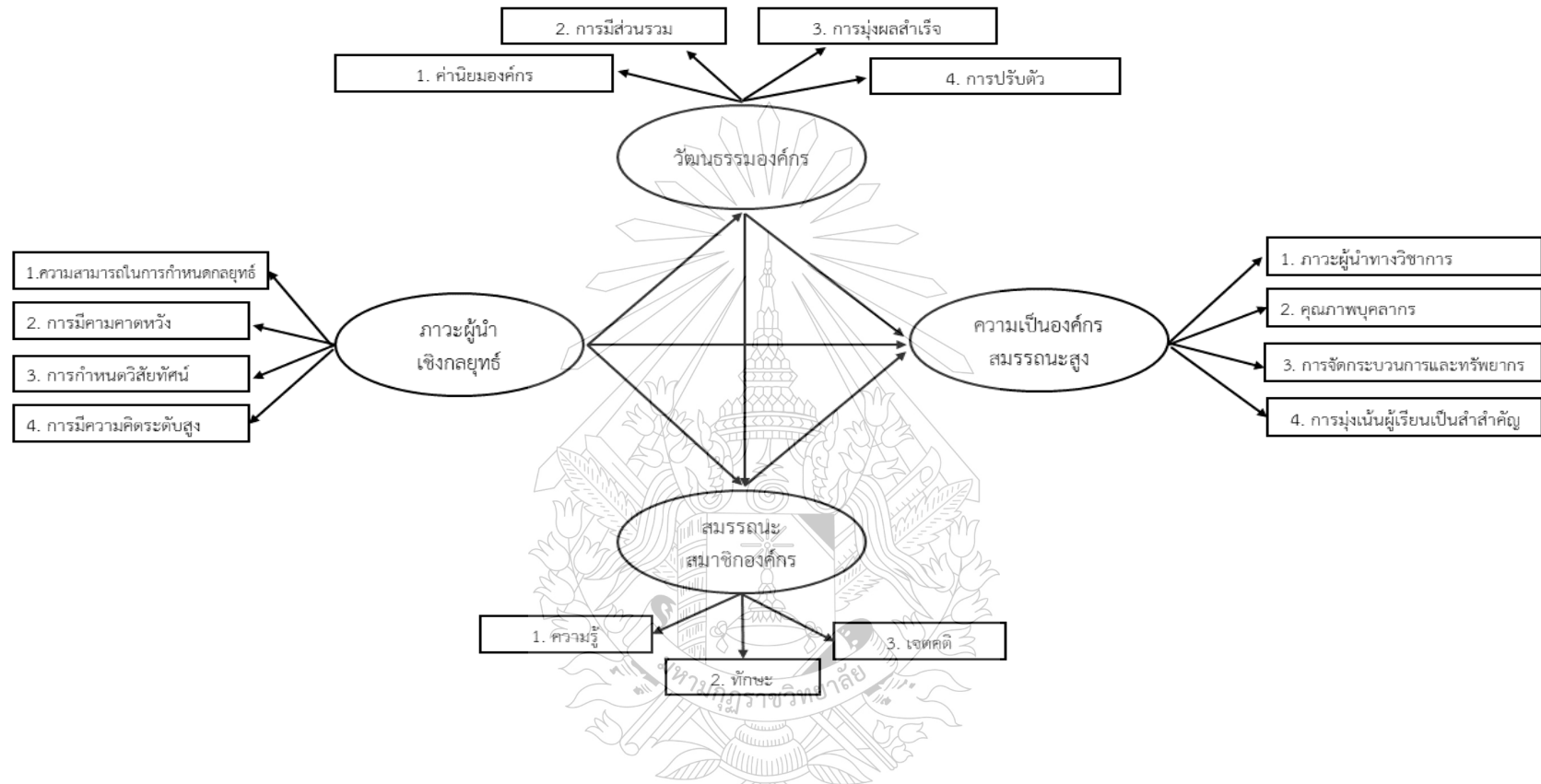
1) สมรรถนะสมาชิกองค์กร สอดคล้องกับ C. Kontoghiorghes (2016) de Waal, André(2021) ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว (2556) พลิน โปษยานนท์ (2557) วสันต์ ขวลิตรกุล (2561) สุนิสา ธิปัตย์ (2563) รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) และพิมพโสภิษฐ์ สดเอี่ยม (2567)

1.7.3.2 ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงของโรงเรียน คือ

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ อภิลิทธิ์ เทียงคุณ (2564) ธนกฤต ศรีทองปลอด (2565) และรินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)

2) วัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ H. Muhammad Arifin (2015) จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562) ภราตี พิริยะพงษ์รัตน์ (2563) สุนิสา ธิปัตย์ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ สุดารัตน์ สารสว่าง (2563) รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) และพิมพโสภิษฐ์ สดเอี่ยม (2567)

จากการศึกษากรอบแนวคิดข้างต้น สามารถนำมาเขียนโมเดลสมมติฐานของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 โมเดลสมมติฐานโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเสนอหลักส่น แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนด “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” เพื่อใช้เป็นโมเดลการวิจัยหรือโมเดลสมมติฐานเพื่อการทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ตามวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยตามที่กล่าวไว้โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 2.2 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะสมาชิกองค์กร
- 2.6 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

คำว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” นั้นได้มีนักวิชาการ นักวิจัยและหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ให้แนวคิดและอธิบายไว้ดังต่อไปนี้

##### 2.1.1 ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง

คำว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” นั้นได้มีนักวิชาการ นักวิจัยและหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ให้แนวคิดและอธิบายไว้ดังต่อไปนี้

De Waal, (2007) ให้คำนิยามความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่บรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ดีมากกว่ากลุ่มเดียวกัน โดยองค์กรมีการจัดโครงสร้างและการบริหารจัดการร่วมกัน กำหนดแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์กรเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักขององค์กร องค์กรดำเนินงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรออกเป็นปัจจัยหลักสำคัญ 4 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงควรมีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ แบบองค์กร กลยุทธ์ การจัดการกระบวนการเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ บทบาทส่วนบุคคล วัฒนธรรมและการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

Buytendijk, (2006) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ ต้องมี คุณลักษณะการดำเนินงานขององค์กรสำคัญ 5 ประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหา แนวทางให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การมีคุณค่า/ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการกำหนดทิศทางให้องค์กรดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเรียนรู้เข้าใจได้และสามารถปฏิบัติงานได้ และการเป็นองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

Holbeche, (2005) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีด ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานโดยไม่มีระบบการบังคับบัญชาที่กดขี่เกินไป ส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใน องค์กรให้มีคุณภาพ

Linder & Brooks, (2004) ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรที่ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์มีความสามารถชี้แจงและมีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น สามารถจัดการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผน ยุทธศาสตร์และนโยบาย องค์กรสามารถออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงานบริหารผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร สามารถสร้างเครือข่ายและพันธมิตรที่ดีขององค์กรมีผลของการดำเนินงานที่ดี และมีคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้รับบริการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากร การ ประสานงานและการขนส่งสามารถบริหารงานบุคลากรและบริหารงานข้อมูลสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ

International Economic Development Council, (2011) ให้ความหมาย องค์กร สมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนด โดยส่งผลกระทบต่อองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นและสร้างความ มั่นคงให้กับบุคลากรในทุกๆระดับ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพองค์กรให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมด้วย ทรัพยากรขององค์กร องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ได้กล่าวว่า คำว่าองค์กรสมรรถนะสูงนั้น นักวิชาการมัก เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence organization) หมายถึง องค์กรที่เก่งในหลักการทำงาน มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตาม เวลา มีคุณภาพดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้อธิบายองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรสามารถดึงส่วนดีที่สุดหรือศักยภาพของบุคลากรมาใช้และดูแลรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ให้ได้ เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว องค์กรมีกระบวนการทำงานนำเทคโนโลยีพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้สอดคล้องประสานงานระหว่างกัน

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความรอบรู้ มีการจัดการแผนงานรองรับสภาวะการณ์อย่างชัดเจน องค์กรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านทุกรายละเอียด สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพทันตามเวลาและมี ระดับคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีวิสัยทัศน์ของการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่มีความทันสมัย มีศักยภาพความสามารถที่เหนือกว่าสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรและสามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศได้เกิดประโยชน์กับองค์กร

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีการแสวงหาแนวทางให้้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันตามเวลา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กลายเป็น้องค์กรแห่งนวัตกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงานรองรับตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน เข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันทั้ง้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจของ้องค์กร มีระดับคุณภาพของผลงานสูงและเป็น้องค์กรที่มีความสามารถอย่างชัดเจนในการกำหนดและสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วิศณี รัตนพงษ์ (2556) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมีแนวทางที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในระยะยาวและมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

สรุปล้องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง การแสวงหาแนวทางให้้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันตามเวลา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง้องค์กรให้กลายเป็น้องค์กรแห่งนวัตกรรม มีแผนงานรองรับตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน เข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้ง้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจของ้องค์กรได้สำเร็จด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง

ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง มีวิวัฒนาการมาจากความต้องการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) องค์กรสมรรถนะสูงได้มีการพัฒนาเริ่มต้นตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1900 จากแนวคิดที่องค์กรเริ่มมาจากองค์กรแบบเครื่องจักรกลที่เน้นการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรูปแบบลักษณะขององค์กรที่มีระบบสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบการดำเนินงานแบบสั่งการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในระบบสายงานอาชีพให้เกิดความชำนาญแบบเฉพาะด้านมีความเป็นทางการและมีศูนย์กลางอำนาจ องค์กรมีแนวคิดปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทรัพยากร มีค่านิยมในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ต่อมาแนวคิดของการพัฒนาองค์กรได้เปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น ไม่ได้มองว่าการดำเนินงานเป็นเครื่องจักรกลในช่วงทศวรรษที่ 1930 แนวคิด มนุษย์สัมพันธ์ได้รับความสนใจในการนำมาพัฒนาองค์กร องค์กรเน้นที่ความต้องการของบุคลากรขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากขึ้นให้การส่งเสริมสนับสนุนการประสานงานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลก่อนเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ให้สามารถดำเนินการควบคู่กันได้อย่างเหมาะสม

องค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1960 ได้เกิดมีพัฒนานำแนวคิดแบบระบบเปิดที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานโดยองค์กรได้เกิดการผสมผสานแนวความคิดระหว่างแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคนและแนวคิดระบบเปิด พัฒนาส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแบบมีชีวิตมีลักษณะรูปแบบที่ตรงข้ามกับองค์กร แบบเครื่องจักรกลในระยะแรก กล่าวคือ องค์กรเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน มีสายงานการบังคับบัญชาลดลงตามงานที่เหมาะสม มีการแบ่งภาระงานการปฏิบัติงานในลักษณะของการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญอย่างรอบด้าน มุ่งเน้นผลผลิตของงานที่มีคุณภาพมากกว่าการสั่งการด้วยกฎระเบียบ องค์กรประสานงานสื่อสารระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ และองค์กรมีการกระจายอำนาจในการดำเนินงานขององค์กร

ในเวลาต่อมาองค์กรได้พัฒนาโดยนำแนวคิดองค์กรแบบมีชีวิตขยายเพิ่มเติมมากขึ้น ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 แนวความคิดองค์กรแบบมีชีวิตได้พัฒนาขยายเพิ่มเติมแนวความคิดไปอีกหลายแนวคิด โดยมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและทีมงาน ในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีการพัฒนาการเรียนรู้อันสูง องค์กรมุ่งเน้นค่านิยมให้เป็นองค์กรที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมอำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

หลังจากนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 ทฤษฎีการจัดการองค์กรได้มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศ การจัดการองค์กรเป็นไปเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร องค์กรส่งเสริมความเป็นผู้นำและการให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรมีแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนายุทธศาสตร์ห่วงโซ่มูลค่า การจัดการแบบแมทริกซ์ และการจัดการแบบมีส่วนร่วม องค์กรจึงได้พัฒนาเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศตามแนวความคิด

การพัฒนาองค์กรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องในทศวรรษที่ 1990 ได้มีการพัฒนาแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กร ซึ่งมีการเน้นการแข่งขันที่การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งสำคัญ จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นำมาใช้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาจนเกิดเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 2000 การพัฒนาองค์กรจึงได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อต้องการให้องค์กรเป็นรากฐานและมีแนวทางการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องในระยะยาว ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จนทำให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องสามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไว้วางใจ มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีแนวทางการแก้ปัญหาชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรชั้นนำมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม มีความสามารถในการอ่านและการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถการรับรู้ที่รวดเร็วเกี่ยวกับโอกาสมีระดับความยืดหยุ่นสูง บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

### 2.1.3 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2557:5-6) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยนำมาเป็นเครื่องมือการบริหารและนำมาพัฒนาหน่วยงาน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้ได้ ในหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงานและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือ HPO หรือเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence

Organization) คือ องค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

วิรุลาศ เจริญชัย (2562 : 27-29) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงว่า เป็นความจำเป็นขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็วมีคุณภาพราคาถูกและเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มี 4 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขตและโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งกันทั่วโลกแรงงานราคาถูก ที่หลั่งไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงานแบบแคบ ๆ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่วิธีการแตกต่างกันและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์กรเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและการใช้วิธีนี้สามารถ สร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ตลาดแรงงานทั่วโลกเนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกัน องค์กรจึงสามารถดึงดูดแรงงานและสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูกและมีทักษะดี เพื่อทำให้เกิดการประหยัดทำให้ได้สินค้าราคาถูก ดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น

3. การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในการออกแบบและจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมากให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการและลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4. การปรับตัวขององค์กรใหม่ พบว่า องค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กร เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการการดำเนินที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

ธันวาคม วาทีตต์พันธ์ (2564:17) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงว่า ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตน ให้มีขีดสมรรถนะที่สูงตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานรอบด้าน ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมอนามัย (2564) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันมีหน่วยงานที่หลากหลายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงาน เพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงสำหรับในภาครัฐหลายหน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน ในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผู้บริหารหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก โดยการเป็นองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับในการบริหารจัดการระบบภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้

วิภาวี แสวงหา (2566) สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นการวางรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทำให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับปัจจุบันเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและเป็นมืออาชีพเป็นรากฐานของการทำงานที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงการตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและจริยธรรม ส่วนราชการควรตระหนักถึงปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันและการทุ่มเทเพื่อผลงานที่ดี นำมาค้นหาเครื่องมือในการเสริมสร้างให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้นและเกิดนวัตกรรม ซึ่งเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 หนึ่งในนั้นมีในเรื่องของหน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับ

สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

สรุปความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความเชื่อมั่น โดยมีแบบแผนการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการจัดการเพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กรการศึกษา องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและหลากหลาย สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มพูนความสามารถ กระบวนการทำงานต้องถูกออกแบบอย่างเป็นระบบ มีการจัดสรรทรัพยากรและการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.4 ตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิจัยได้ศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงโดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

De Waal, (2004) ได้สรุปแนวคิดสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงมี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High Quality Management) การบริหารงานองค์กรของผู้บริหารต้องมีต้องบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นมีแบบแผนของการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพสูง
2. การมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง (High quality workforce) องค์กรต้องมีทีมงานบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพในการทำงานขององค์กร
3. ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation) การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรระหว่างกันได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผย (Openness and action orientation) โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน การจัดการองค์กรเป็นไปเพื่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5. การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and renewal) องค์กรมีแนวทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อการกำหนดทิศทางให้ องค์กรมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง องค์กรจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่าง เหมาะสม องค์กรมีการปรับปรุงและสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างความพิเศษเฉพาะและเกิดความ แตกต่างในการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ Hodge & Anthony, (1990) ได้นำเสนอว่า โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล มีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal accomplishment at least cost)
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
3. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptiveness) เพื่อตอบสนอง ต่อสิ่งแวดล้อมและองค์กร
4. การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (facilitation of human resource performance and development)
5. การสนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (facilitation of coordination)
6. การสนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (facilitation of strategy)

ยิ่งไปกว่านั้น Robbins, (1990) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิภาพองค์กรออกเป็น 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย (goal-attainment approach)
2. แนวทางเชิงระบบ (the system approach)
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (strategic-constituencies approach)
4. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (competing values approach)

จากการศึกษาสามารถสรุปความหมายของตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กร ที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ มีบุคลากรที่มีศักยภาพและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ สร้างความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบ ได้ โดยมีการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังสะท้อนถึงโครงสร้างองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความยืดหยุ่น สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประสานงาน และการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน

### 2.1.5 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

Craig J., et al, (2505) ได้บทสรุปลักษณะของโรงเรียนสมรรถนะสูงของรัฐเทนเนสซี มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย
  - 1.1 ความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนและครู
  - 1.2 ครูที่ทุ่มเททำงานอย่างหนักซึ่งได้รับการปฏิบัติในฐานะมืออาชีพ
  - 1.3 การทำงานร่วมกันของครู
  - 1.4 สภาพแวดล้อมที่อบอุ่นและให้การสนับสนุนการเรียนรู้
2. การเชื่อมต่อของโรงเรียน / ครอบครัว / ชุมชน ประกอบด้วย
  - 2.1 ความสนใจของผู้ปกครองที่แข็งแกร่งและการสนับสนุนชุมชน
3. การสอนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย
  - 3.1 ครูใหม่ได้รับคำปรึกษา
  - 3.2 ได้รับการพัฒนาอาชีพ
  - 3.3 ครูใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลายและปรับการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการ ของนักเรียน
    - 3.4 นักเรียนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง
4. การแบ่งปันความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย
  - 4.1 ผู้บริหารวางกระบวนการและขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสอนและเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ในโรงเรียน
    - 4.1 ผู้นำโรงเรียนขอข้อมูลและแบ่งปันการตัดสินใจ
5. การแบ่งปันเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 4.1 ภารกิจของโรงเรียนคือการขับเคลื่อนนักเรียน
    - 4.1 เป้าหมายของการเรียนรู้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ และได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติ
5. การประเมินนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย
  - 5.1 การใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนการสอน
  - 5.2 การประเมินความชำนาญเป็นระยะโดยใช้มาตรการหลายอย่าง
6. หลักสูตรสอดคล้องกับเนื้อหาและมาตรฐานของรัฐ ประกอบด้วย
  - 6.1 หลักสูตรนั้นสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ
  - 6.2 หลักสูตรนั้นกว้างกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของรัฐ

Kannapel and Clements, (2016) ได้สรุปลักษณะทั่วไปของโรงเรียนสมรรถนะสูงไว้ 7 องค์ประกอบ คือ

1. ความคาดหวังสูง มีการสื่อสารเป็นรูปธรรม ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงสำหรับบุคลากร บุคลากรมีความคาดหวังสูงสำหรับตัวเองและนักเรียนมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่านักเรียนทุกคน สามารถประสบความสำเร็จด้านวิชาการและบุคลากรมีความสามารถที่จะทำให้เกิดขึ้น
2. ความสัมพันธ์มีบรรยากาศที่เอาใจใส่ มีความสัมพันธ์ มีความเคารพนับถือระหว่างผู้ใหญ่ กับนักเรียนและระหว่างนักเรียนด้วยกัน
3. มุ่งเน้นการเรียนการสอน โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับวิชาการ การสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน
4. การประเมินนักเรียน โรงเรียนทุกแห่งให้ความสำคัญกับผลการประเมินของรัฐอย่างมาก แต่ผลจากการทดสอบของรัฐเป็นเพียงจุดเริ่มต้น แต่ละโรงเรียนมีระบบในการประเมินความก้าวหน้า ของนักเรียนเป็นประจำ และวางแผนหรือเปลี่ยนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน
5. ภาวะเป็นผู้นำและการตัดสินใจ รูปแบบความเป็นผู้นำนั้นแตกต่างกันอย่างมากในโรงเรียน แต่ทุกคนก็มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน ไม่มีโรงเรียนใดที่มีผู้นำเผด็จการหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
6. จรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างหนัก เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเป็นประจำและวางแผนการสอน หรือการแทรกแซงที่เหมาะสมทำงานด้วยความกระตือรือร้นและอุทิศตนไม่มีการใช้งานหนักเกินไป หรือทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายของครู
7. การสรรหาครูและการมอบหมายงานของครู มีปัจจัยที่สนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานสูง และความสำเร็จโดยรวมของโรงเรียนคือความรอบคอบและความตั้งใจในการทำงาน ที่ครูได้รับมอบหมาย รวมไปถึงการวางแผน การตัดสินใจ เทคโนโลยี บทบาทของท้องถิ่น

Shannon and Bylsma, (2003) ได้สรุป 9 ลักษณะของโรงเรียนสมรรถนะสูงไว้ว่า

1. ร่วมแบ่งปันเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพวกเขาจะไปที่ไหนและทำไมมุ่งมั่นไปที่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน และทุกคนเข้าใจถึงบทบาทของพวกเขาในการบรรลุวิสัยทัศน์ การมุ่งมั่นและการมองเห็นเป้าหมายได้รับการพัฒนามาจากความเชื่อและค่านิยมทั่วไป ช่วยสร้างทิศทางที่สอดคล้องสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
2. มาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน อาจารย์และเจ้าหน้าที่เชื่อว่า นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และมีมาตรฐานในระดับสูง นักเรียนต้องมีความตระหนัก และต้อง

เอาชนะอุปสรรคที่สำคัญต่างๆ นักเรียนจะได้รับหลักสูตรการเรียนการสอนที่เข้มงวดและสามารถนำไปใช้ได้

3. ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนโปรแกรมการเรียนการสอนและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตอย่างมืออาชีพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีสไตล์และบทบาทที่แตกต่างกัน ครูและเจ้าหน้าที่อื่นๆ มีบทบาทความเป็นผู้นำ

4. ความร่วมมือและการสื่อสารอยู่ในระดับสูง มีการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งในหมู่ครูในทุกระดับและกับพนักงานคนอื่น ๆ ทุกคนมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนเพื่อระบุปัญหาและทำงานเกี่ยวกับการแก้ปัญหา

5. หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรที่วางแผนและใช้จริงนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดการเรียนรู้ทางวิชาการที่จำเป็น ใช้กลยุทธ์และสื่อการสอนที่เน้นการวิจัย บุคลากรเข้าใจบทบาทของการประเมินในชั้นเรียน และมีมาตรการประเมินผลงานของนักเรียน

6. การติดตามผลการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การประเมินควรแตกต่างกัน สามารถระบุ นักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ มีการสนับสนุนและเวลาสอนเพิ่มเติมในระหว่างวันเรียนหรือนอกเวลาเรียนปกติ การสอนถูกปรับตามการติดตามความก้าวหน้าและความต้องการของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผลการประเมินใช้เพื่อมุ่งเน้นและปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอน

7. การพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นหนักไปที่การฝึกอบรมบุคลากรในด้านที่ต้องการมากที่สุด ข้อเสนอแนะจาก การเรียนรู้และการสอนมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง การสนับสนุนยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือภาครัฐ

8. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย มีอารยธรรม มีสุขภาพดีและมีสติปัญญา นักเรียนรู้สึกนับถือและเชื่อมโยงกับบุคลากรและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การเรียนการสอนเป็นส่วนตัวและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ขนาดเล็ก เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียนกับครู

9. การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนอยู่ในระดับสูง คนในชุมชนมีความรู้สึกที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการให้ความรู้แก่นักเรียนไม่ใช่แค่ครูและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน ครอบครัวธุรกิจหน่วยงานบริการสังคมและวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย ของชุมชนล้วนมีบทบาทสำคัญในการอบรมนักเรียน

นอกจากนี้ De Waal (2007) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

2. โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัว คือ การออกแบบ องค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี

3. วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการจัดการ กับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่เหมาะสมและวัฒนธรรม

4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

ยิ่งไปกว่านั้น Wilson, (2011) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์
2. ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน
3. สภาพแวดล้อมที่มีปลอดภัยและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
4. การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างทันทั่วทั้งที่
5. ชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (PLC)
6. ความร่วมมือในโรงเรียนและความร่วมมือในครอบครัว

ซึ่งในเวลาต่อมา Leithwood and Mccullough, (2016) ได้ให้คำแนะนำในการบริหาร โรงเรียนสมรรถนะสูงและการบริหารเขตพื้นที่ที่มีโรงเรียนสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

1. สร้างภารกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก่อตั้งขึ้นบนจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย
2. ให้แนวทางการเรียนการสอนที่สอดคล้องกัน
3. เพิ่มขีดความสามารถและพันธสัญญาของบุคลากรของเขตพื้นที่และโรงเรียน เพื่อค้นหาและใช้แหล่งที่มาของหลักฐานหลายอย่างเพื่อการตัดสินใจ
4. สร้างกระบวนการปรับปรุงองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
5. จัดให้มีการพัฒนาอาชีพและพัฒนานักเรียนเพื่อประกอบอาชีพ
6. จัดวางงบประมาณ/นโยบายบุคลากร/ขั้นตอนและเวลาให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนและเขตพื้นที่
7. ใช้ระบบการจัดการประสิทธิภาพที่ครอบคลุมสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียนและเขตพื้นที่

8. การให้การสนับสนุนโดยการกำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

9. ส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิผลกับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย

ธนต์ภัทร โคจรานนท์ (2562) ได้ให้องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ องค์กร สมรรถนะสูง ไว้รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย
    - 1.1 ผู้บริหาร
    - 1.2 ครูและบุคลากร
    - 1.3 นักเรียน
    - 1.4 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
  2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย
    - 2.1 การปรับโครงสร้างองค์การ
    - 2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
    - 2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
    - 2.4 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
    - 2.5 การมุ่งเน้นผู้เรียน
    - 2.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
  3. ด้านผลผลิต ประกอบด้วย
    - 3.1 โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
    - 3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
    - 3.3 ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจในระบบ การบริหาร
- จัดการ โรงเรียน
- 4) โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของชุมชน
    - 4.1 ด้านผลย้อนกลับ พิจารณาจากองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการด้าน
- กระบวนการ
- จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562) สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบ คือ 1) การออกแบบองค์การ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การจัดการกระบวนการ 4) เทคโนโลยี 5) ภาวะผู้นำ 6) การบริหารจัดการบุคคลากรและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม 7) วัฒนธรรมในองค์การ และ 8) สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร:ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยภายนอก
- วิจารณ์ พานิช (2563) ได้ให้ลักษณะร่วมของการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ไว้ 8 ประการ ดังนี้
1. วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ มีประเด็นสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 7 ประเด็น คือ
    - 1.1 ช่วยให้มีแรงขับเคลื่อนต่อเนื่องในระยะยาว เพราะนโยบายและมาตรการทางการศึกษากว่า จะเห็นผลต้องใช้เวลา 5 – 10 ปี ภาวะผู้นำต้องมาจากทั้งภาคการเมืองและภาคสังคม

และต้องสร้างความเห็นพ้องในกลุ่มครู ผู้นำทางการศึกษา ผู้ปกครองและภาคธุรกิจจึงจะมีพลังขับเคลื่อนต่อเนื่องยั่งยืน

1.2 ต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้

1.3 ต้องเอาใจใส่มิติด้านความเป็นธรรมในสังคม คือ ความเท่าเทียมกันทางการศึกษาและใช้มาตรการทางการศึกษาสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม

1.4 การมีตารางแสดงบทบาทของหุ้นส่วน (Partnership Table) อย่างที่แคนาดาใช้จะช่วยให้ทุก ๆ ฝ่ายได้ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของตน

1.5 ถ้อยคำแสดงวิสัยทัศน์ต้องกว้างพอที่จะครอบคลุมบริบทที่แตกต่างหลากหลายในสังคม

1.6 รู้จักใช้วิกฤติเป็นโอกาส เพื่อดึงดูดทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกัน

1.7 ต้องให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว (Unity) ของวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างทำ เกิดวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำต่างชุดแยกกันทำเป็นส่วน ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าต้องมี Alignment และ Coherence ในการดำเนินการ

2. กำหนดมาตรฐานสูงหรือท้าทาย ทุกประเทศที่มีผลลัพธ์การเรียนรู้ดี กำหนดมาตรฐาน การบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ไว้สูงทั้งสิ้น เจ้าของมาตรฐานควรเป็นระดับพื้นที่ เช่น ในบริบทไทยระดับจังหวัด แต่มีการประสานงานปรึกษาหารือหรือทำงานร่วมกันทุกพื้นที่โดยส่วนกลางทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกหรือให้คำแนะนำ ไม่ควรกำหนดแบบสั่งการจากส่วนกลางหรือเบื้องบน

3. มุ่งสร้างความเท่าเทียม กลไกสำคัญในการสร้างความเท่าเทียม มี 6 ประการ คือ

3.1 การดำเนินการระดับชั้นเรียน

3.2 โครงสร้างของโรงเรียนหรือระบบการศึกษา

3.3 ระบบสนับสนุนการเรียนรู้นอกโรงเรียน

3.4 โครงสร้างครอบครัวและการผูกพันครอบครัวเข้ากับการเรียนรู้ของเด็ก

3.5 ทรัพยากร

3.6 วัฒนธรรมครูเอาใจใส่เด็กทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4. ครูและผู้นำการศึกษาคุณภาพสูง ประเด็นข้างต้น ได้แก่ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้สูงการมุ่งสร้างความเท่าเทียม ฯลฯ ไม่สามารถบันดาลผลลัพธ์ การเรียนรู้ตามที่ต้องการได้หากไม่มีการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่เหมาะสม และผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ คือ ครูและผู้บริหารการศึกษาส่วนนี้เองเป็นส่วนที่ยากที่สุดในการปฏิรูปการศึกษา ข้อเสนอที่รู้กันทั่วไป

ในการปฏิรูปการศึกษา คือ ต้องการครูที่มีคุณภาพสูงและระบบสนับสนุนให้ครูทำหน้าที่ได้เต็มที่ ผู้สนับสนุนใกล้ชิดที่สุดคือผู้บริหารตามมาด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ

5. มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทั้งในระดับนโยบายถึงปฏิบัติการ ระบบการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีวิธีการสร้าง Alignment และ Coherence ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ มาตรฐานหลักสูตร การเตรียมครู การพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development) และการประเมิน เพื่อยกระดับมาตรฐานและลดช่องว่างด้านคุณภาพการศึกษา

6. แนวทางการจัดการและระบบรับผิดชอบที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ผู้เรียน การปฏิรูปการศึกษามีสองแนวทาง คือ แนวทางรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง กับแนวทางการกระจายอำนาจกลับมารับผิดชอบ ที่ระบบการศึกษาคุณภาพสูงใช้ เป็นกลไกเชิงซ้อนที่ใช้ข้อมูลและมีความโปร่งใส มีการสร้างความรู้ ความสามารถในการทำหน้าที่ครู มีการประเมินวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับโรงเรียนที่นำไปสู่วัฒนธรรมพัฒนาต่อเนื่อง และยกระดับความคาดหวังต่อผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

7. แรงจูงใจของนักเรียน เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้นักเรียนสนใจและเห็นคุณค่าของการเรียน โดยมีคำแนะนำว่าทำได้ 4 วิธี คือ

7.1 สร้างกระบวนทัศน์พัฒนา (Growth Mindset)

7.2 จัดให้มีเกณฑ์ความสำเร็จในการเรียนหลาย ๆ แบบ เช่น เก่งคณิตศาสตร์ เก่งภาษา เก่งดนตรี เก่งกีฬา เก่งศิลปะเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ นักเรียน

7.3 พัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการสอน และการสร้างความสนใจเรียนของนักเรียน (Student Engagement)

7.4 หาทางให้นักเรียนลดเวลาที่ใช้ทำกิจกรรมอื่นที่ทำให้ มีเวลาเอาใจใส่การเรียนลดลง เช่น เวลาดูทีวี กิจกรรมทางสังคม รวมทั้งการทำงานหาเงิน

8. มุ่งเรียนเป็นพลโลกและเพื่ออนาคต โดยวิธีการหลัก ๆ 5 แนวทาง ดังนี้

8.1 สร้างความรู้และทักษะเกี่ยวกับโลกในหมู่ครู ผู้บริหารการศึกษาและนักเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและกำหนดหลักสูตร

8.2 มีการจัดการให้แต่ละโรงเรียนมีโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง มีการแลกเปลี่ยนครู นักเรียน

8.3 จัด International Benchmarking เพื่อเป็น Feedback ให้ปรับปรุงตนเอง

8.4 มีการเรียนรู้วิธีการในประเทศอื่น ๆ

8.5 ทำกิจกรรมที่เรียกว่า Vision Exercise เพื่อมองอนาคตด้านการศึกษา

ชลธิชา บุนนที (2564) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 4 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารจัดการคนเก่ง
2. การบริหารจัดการคุณภาพ

3. การจัดการความรู้องค์กร

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์

ธันวาคม วาทีตต์พันธ์ (2564) องค์กรประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง มีจำนวน องค์กรประกอบ 7 องค์กรประกอบ และองค์กรประกอบย่อย 3 องค์กรประกอบ จำนวน 71 ตัวแปร คือ

องค์กรประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) จำนวน 25 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จำนวน 13 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 3 ครูมืออาชีพ (professional teacher) จำนวน 10 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 4 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) จำนวน 11 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 5 ความผูกพันในงาน (work commitment) จำนวน 5 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 6 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Being a positive role model) จำนวน 3 ตัวแปร

องค์กรประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (The emphasis on students) จำนวน 4 ตัวแปร

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้วิเคราะห์องค์กรสมรรถนะสูงมี องค์กรประกอบ 11 องค์กรประกอบ ได้แก่

1. การจัดการที่มีองค์กรสมรรถนะสูงคุณภาพสูง (High quality management)  
2. บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร (High quality workforce and personnel support)

3. ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation)

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย (Openness and Action Orientation)

5. การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and Renewal)

6. การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน (Strategy determinind)

7. การจัดกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design)

8. การใส่ใจนักเรียน (Student attend)

9. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish)

10. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent)

11. การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

วิภาวี แสงงา (2566) ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มีจำนวน  
องค์ประกอบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality)
2. การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation)
3. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

การศึกษาองค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนจากนักวิจัยทั้งใน  
ประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเขียนเป็นองค์ประกอบของความเป็น  
องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง

แหล่งข้อมูล	Craig and others (2005)	Kannapel and Clements (2017)	Shannon and Bylsma (2023)	De Waal (2007)	Wilson (2011)	Leithwood and Mccullough(2019)	ธันด์พร โคจรานนท์ (2562)	จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562)	วิจารณ์ พานิช (2563)	ฉันทา วาทิตต์พันธ์ (2564)	ชลธิชา บุญนทร์ (2564)	รินทรภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	วิภาวี แสงวงทา (2566)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน																
1. ผู้นำทางวิชาการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	11	84.6	✓
2. คุณภาพบุคลากร		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	84.6	✓
3. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร		✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓	8	61.5	✓
4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓				✓		✓	✓	✓		✓	✓	8	61.5	✓
5. การประเมินนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์	✓	✓	✓		✓				✓			✓		6	46.2	
6. การออกแบบองค์การ		✓		✓	✓	✓		✓				✓		6	46.2	

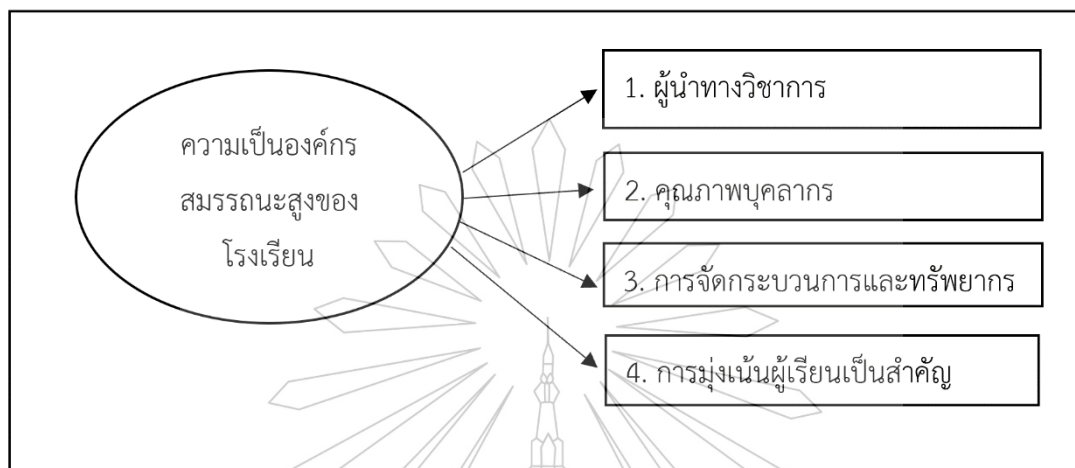
ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล ความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของ โรงเรียน	Craig and others (2005)	Kannapel and Clements (2017)	Shannon and Bylsma (2023)	De Waal (2007)	Wilson (2011)	Leithwood and McCullough (2019)	ธันต์ฉิพร โคจรวานนท์ (2562)	จิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562)	วิจารณ์ พานิช (2563)	ธันวา วาฑิตต์พันธ์ (2564)	ชลธิชา บุนนที (2564)	รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	วิภาวี แสงงทา (2566)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
7. การจัดการความรู้ องค์กร						✓	✓	✓			✓	✓	✓	6	46.2	
8. สร้างภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย			✓	✓	✓			✓	✓	✓				6	46.2	
9. หลักสูตรสอดคล้อง กับเนื้อหาและมาตรฐาน		✓						✓		✓	✓			5	38.5	
10. ร่วมแบ่งปัน เป้าหมายที่ชัดเจน	✓		✓						✓			✓		4	30.8	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล ความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของ โรงเรียน	Craig and others	Kannapel and Clements (2017)	Shannon and Bylsma(2023)	De Waal (2007)	Wilson(2011)	Leithwood and Mccullough(2019)	ฉันทิพร โคจรานนท์(2562)	จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562)	วิจารณ์ พานิช (2563)	ธัญญา วาตีตตพันธ์ (2564)	ชลธิชา บุญนทร์ (2564)	รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	วิภาวี แสงงา (2566)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
11. มาตรฐานและความ คาดหวังสูง			✓	✓				✓				✓				
12. ความผูกพันใน องค์กร			✓						✓	✓		✓		4	30.8	
13. การนำองค์กรตาม หลักธรรมาภิบาล						✓				✓		✓		3	23	
14. วัฒนธรรมใน องค์กร	✓			✓				✓						3	23	

ผลจากการสังเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามกรอบแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่ามี จำนวน 4 ตัวแปรสังเกตได้ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป คือ 1) ผู้นำทางวิชาการ 2) คุณภาพบุคลากร 3) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร และ 4) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งแสดงเป็นรูปแบบการวัดดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงตัวแปรสังเกตได้ขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

## 2.1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.6.1 งานวิจัยในประเทศ

วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562) ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบขององค์กรที่มี สมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า องค์กรประกอบรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงด้านการป้องกันควบคุมโรคประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาการปฏิบัติงานและผลลัพธ์การดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทั้ง 7 หมวดร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 67 และทุกหมวดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประจักษ์ สุณิสสา ธิปัตย์ (2563) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของกรมแพทยที่ทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูงและวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านตัวแปรสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และปัจจัยทั้ง 4 สามารถร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้

อรพินท์ บุญสิน (2563) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยด้าน

การเรียนรู้ ความสามารถบุคลากร ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรสมรรถนะสูง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านการสื่อสารไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรสมรรถนะสูง

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) การวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยีรองลงมา คือ การพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลังระดับสมรรถนะบุคลากรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือด้าน ความรู้ระดับวัฒนธรรมองค์กร ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสนับสนุนนักเรียน รองลงมาคือ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติระดับกลยุทธ์ขององค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ พันธกิจรองลงมาคือ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การใส่ใจนักเรียน รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล 2. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้โรงเรียนต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล โรงเรียนต้องมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และโรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ของ องค์กรซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำการขับเคลื่อนครูและบุคลากรของโรงเรียนผ่านการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วย

พิมพ์ไศภิชฐ์ สดเอี่ยม (2567) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ สมรรถนะสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของครู บรรยากาศองค์กรเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบโปร่งใสของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ในระดับดี โดยมีค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 55.64 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 59 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.574 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.943 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 ค่า GFI เท่ากับ 0.995 ค่า AGFI เท่ากับ 0.980

### 2.1.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Mohd Izham and Mohd Hamzah (2017) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการความสามารถและความเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาความสามารถพิเศษในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซีย งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปิดเผยว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานที่เฉพาะเจาะจง และการนำไปใช้และการจัดการกลยุทธ์เหล่านี้ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพงานวิจัยในปัจจุบันพยายามที่จะสำรวจและยืนยันปัจจัยการจัดการความสามารถ ที่รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครู งานวิจัยนี้ได้รับการทดสอบและตรวจสอบผ่านกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซียโดยใช้ Amos 19 โดยมีการทดสอบสมมติฐานในระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าเฉลี่ยผิดพลาดของการประมาณ (RMSEA) ดัชนี Tucker-Lewis (TLI) และดัชนีเปรียบเทียบเชิงเปรียบเทียบ (CFI) ถูกนำมาใช้ในการทดสอบรูปแบบสมการโครงสร้าง ของการจัดการความสามารถ ค่า RMSEA ที่ได้รับ คือ 0.049 ค่า TLI คือ 0.942 และค่า CFI คือ 0.962 ซึ่งบ่งชี้ว่าแบบจำลองที่ตีและเหมาะสม การวิเคราะห์ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าระดับของการดำเนินงานของการจัดการความสามารถอยู่ในช่วงของการเป็นคนดีมาก และมีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำครูขององค์กรในประชากรที่ศึกษา การศึกษานี้เป็นหนึ่งในไม่กี่การศึกษาที่จะให้มุมมองแบบบูรณาการของปัจจัยการจัดการความสามารถ เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง เพิ่มจำนวนการศึกษาเชิงประจักษ์มีข้อจำกัดในการดำเนินการ เพื่อตรวจสอบการจัดการความสามารถในภาคการศึกษา และวิธีที่ผู้นำครูเริ่มต้นในฐานะผู้เสียสละและย้ายไปสู่การจัดการและบทบาทความเป็นผู้นำ

Randu Roselyn Sidi (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูงใน มอมาบาซาเคาน์ตี เคนยา วัตถุประสงค์ของการศึกษา นี้คือเพื่อศึกษาโรงเรียนวัฒนธรรมคุณภาพสูงในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในเขตมอมาบาซา ประเทศเคนยา การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีมานุษยวิทยาความรู้ความเข้าใจที่ดีพอในการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน การศึกษาประยุกต์การออกแบบการสำรวจเชิงพรรณนา กลุ่มเป้าหมายคือโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูงและต่ำ 98 แห่ง คัดเลือกจากครูใหญ่ ครูและนักเรียนทั้งหมด การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นถูกใช้เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง 24,878 คน จากครูใหญ่ 28 คน ครู 202 คน และนักเรียน 457 คน ใช้แบบสอบถาม ตารางสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสารเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ ผลการวิจัยพบว่า มอมาบาซาเคาน์ตีได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมที่มีความคิดริเริ่มสูงในรูปแบบของหนึ่งเดียว วินัยทั่วไปและวินัยในตนเองที่ดีของผู้เรียน และการใช้ประโยชน์จากชุมชนหรือกลุ่มการศึกษาที่ก่อตัวขึ้นของผู้เรียน เพื่อจุดประสงค์ร่วมกันดังนั้น การศึกษานี้จึงแนะนำว่าผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะสูง ควรเพิ่มการดูแลบทเรียนของครูเสริมสร้างเวลาพักและเวลาที่เพิ่มขึ้นอย่างเข้มงวด จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ส่งเสริม

ให้มีส่วนร่วมมากขึ้นและบังคับใช้นโยบายภาษา ผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะต่ำ ไม่ควรพูดถึงอาจเนื่องมาจาก วินัยที่ไม่ดีและการจัดหาทรัพยากรที่ไม่ดี แต่ยังจำกัดขอบเขตของงานวิชาการและกีฬา รวมถึงค่าใช้จ่ายในงานวิชาการ

Hasmirati (2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนสมรรถนะต่ำ ใน มาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย แม้ว่ากรมสามัญศึกษาของจังหวัดสุลาเวสี ได้รายงานว่าการเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในมาเลเซียอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ แต่มีบางโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของโรงเรียนได้กระตุ้นให้ผู้วิจัยดำเนินการกรณีศึกษาแบบหลายสถานที่เพื่อระบุรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ใด ๆ กับโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงและมีสมรรถนะต่ำในมาเลเซียหรือไม่ การศึกษานี้พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนที่มีสมรรถนะต่ำ มีการใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้มากขึ้น ควบคุมวินัยของนักเรียน สร้างความมั่นใจว่าครูจะเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร การศึกษาครั้งนี้มีส่วนในการพัฒนาความรู้ด้านโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในประเทศอินโดนีเซีย การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าหากโรงเรียนต้องการบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าครูสอนและนักเรียนได้เรียนรู้

## 2.2 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

มีนักวิชาการและนักปฏิบัติหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งส่วนที่ใกล้เคียงกันและบางส่วนก็มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วสามารถนำจุดเด่นของแต่ละคนมาสนับสนุนกันและกันเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี มีดังนี้

McKinsey & Company (2010) ได้ศึกษาเรื่อง “ระบบโรงเรียนที่ดีที่สุดในโลก จะทำให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร” (How the world's most improved school systems keep getting better) ผลการวิจัยชี้ชัดว่าเงินไม่มีผลต่อการพัฒนาเด็ก แต่คุณภาพครูสำคัญที่สุด ผลจากงานวิจัยชี้ชัดว่า ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนระบบโรงเรียนกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องเริ่มที่คุณภาพของครู ครูที่ดีที่เก่ง สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของเด็กได้

De Waal (2007) ได้เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่มพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น HPO ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ 1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองปัจจัยภายนอก 2) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 4 ตัว คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการและเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่

เหมาะสม 4) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและบุคลลากรคุณภาพ โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

Bawary (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงใน VUCA World ซึ่งได้อธิบายเกี่ยวกับการจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีปัจจัย ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งที่ตื่นเต็นและความท้าทายซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ชนะหรือความคิดที่ยิ่งใหญ่และซึ่งมีการขยายกรอบอย่างต่อเนื่อง 2) ภาวะผู้นำในองค์กรสมรรถนะสูงความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามอิงตามความไว้วางใจ บุคลากรในองค์กรมีความภักดีเป็นคนที่สมรรถนะสูง ได้รับการปฏิบัติอย่างชาญฉลาดผู้คนจะแสดงเคารพ ทศนคติการเรียนรู้ได้รับการส่งเสริมรายบุคคลถูกสร้างขึ้นจากความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอ่อนน้อมถ่อมตนจริงใจ แสดงความมุ่งมั่นความกระตือรือร้นและแสดงความนับถือ มีจริยธรรมที่แข็งแกร่ง เชื่อถือได้และสม่ำเสมอ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องรู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการทำความเข้าใจค่านิยม สร้างความสัมพันธ์อันยอดเยี่ยมมีการติดต่อโดยตรงมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง 4) สมาชิกองค์กร ได้รับการพัฒนาทักษะให้เกิดความท้าทายในงาน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะของสมาชิกองค์กรเพื่อส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จอย่างสูง 5) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมที่สมาชิกมีอำนาจและให้เสรีภาพที่จะตัดสินใจและกระทำโดยการถ่ายทอดอำนาจการตัดสินใจและการให้อิสระให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อดำเนินการภายในที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ขอบเขตและข้อจำกัดเขาสร้างชัดเจน แข็งแกร่ง และมีความหมายค่านิยมหลัก มีการแบ่งปันกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร

วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562) ศึกษาวิจัยการพัฒนาารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า องค์ประกอบรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงด้านการป้องกันควบคุมโรคฯ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์การดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทั้ง 7 หมวด ร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 67 และทุกหมวดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กรความผูกพันต่อองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก เพื่อให้ทราบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบกและหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทย์ทหารบก พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมการแพทย์ทหารบกประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1)

วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) สมรรถนะของสมาชิกองค์กร และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร

อรพินท์ บุญสิน (2563) ได้ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การเรียนรู้ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความสามารถของบุคลากร 4) การสื่อสาร และ 5) ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

ธันวา วาทิตต์พันธ์ (2564) ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ครูมืออาชีพ 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 5) ความผูกพันในงาน 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

มยุลี ปันทะโชติ (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า มี 1) ผู้นำมืออาชีพ 2) วิสัยทัศน์ชัดเจน 3) ใช้การมีส่วนร่วม และ 4) ชุมชนแห่งการเรียนรู้

รินทร์ลักส์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยได้ องค์ประกอบของกลยุทธ์ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำดิจิทัล 2) สมรรถนะบุคลากร 3) วัฒนธรรมองค์กร และ 4) กลยุทธ์ขององค์กร

พิมพ์โศภิษฐ์ สดเอี่ยม(2567) ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะสูงพบว่า มี 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ ปัจจัยที่ 1 สมรรถนะสมาชิก ปัจจัยที่ 2 ภาวะผู้นำแบบโปร่งใส ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรของครู และปัจจัยที่ 5บรรยากาศองค์กรเชิงจริยธรรม

สุกัญญา พรอมารักษ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การนำองค์กร 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5) วัฒนธรรมองค์กร และ 6) นวัตกรรมองค์กร

ซึ่งสามารถสรุปความหมายของปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการ แนวทาง และ พฤติกรรมของผู้บริหารในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมที่ส่งผลต่อการกำหนด วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสมรรถนะของสมาชิกและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะบุคลากร 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร

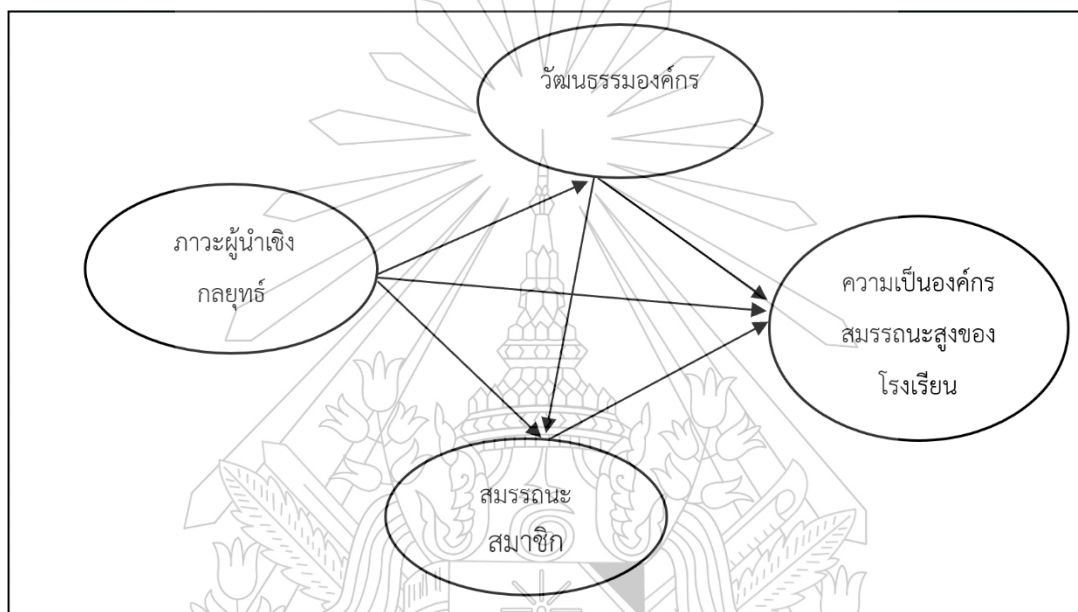
จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยสามารถทำเป็นตารางความถี่โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 2.2



ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

แหล่งข้อมูล ปัจจัยทางการบริหาร	McKinsey & Company (2010)	De Waal (2007)	Bawary (2018)	วิรัช ประจักษ์วินเตา และคณะ(2562)	สุนิสา ธิปไตย (2563)	อรพินท์ บุญสิน (2563)	ธัญญา วาทิตต์พันธ์ (2564)	มยุรี ปันทะโชติ(2564)	รินพรลภัส ศักดิ์ชัยวัฒน์(2565)	พิมพ์ไศยรักษ์ สดเอี่ยม(2567)	สุกัญญา พรหมอารักษ์ และคณะ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะสมาชิกองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10	90.9
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	81.8
3. วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	7	63.6
4. การมีส่วนร่วม		✓	✓					✓			✓	4	36.3
5. การสื่อสารสารสนเทศ				✓		✓	✓				✓	4	36.3
6. ความผูกพันต่อองค์กร					✓		✓			✓		3	27.3
7. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		✓		✓			✓					3	27.3
8. โครงสร้างองค์กร		✓					✓					2	18.2
9. ชุมชนแห่งการเรียนรู้						✓		✓				2	18.2
10. การบริหารจัดการ				✓			✓					2	18.2

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศ ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และคัดสรรตัวแปรที่มีปัจจัยทางการบริหารที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ ดังในตาราง 2.2 พบว่า มีจำนวนปัจจัยทั้งหมด 10 ปัจจัย และมี 3 ปัจจัย ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้แก่ 1) สมรรถนะสมาชิก 2) ภาวะผู้นำ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร และสรุปเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ดังภาพที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

## 2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิสิทธิ์ เทียงคุณ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ

องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) และด้านการควบคุมกลยุทธ์ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ร้อยละ 79.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแสดงสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้  $Zy' = 0.413(ZX_3) + 0.344(ZX_1) + 0.206(ZX_4)$

สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของสมาชิกองค์กรความผูกพัน ต่อองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรง ต่อองค์กรสมรรถนะ สูงของกรมแพทย์ทหารบกและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ องค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า  $\chi^2 = 119.15$ ,  $df = 80$ ,  $P\text{-value} = 0.098$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.04$ ,  $RMR = 0.02$  โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์กรสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 98

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.53 วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.77 วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.02 กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.03 กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.26 สมรรถนะบุคลากร (PCP) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (OST) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.42 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (PCP) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.64 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) โดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร (PCP) วัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.40

พิมพ์โกภิชฐ์ สดเอี่ยม (2567) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ในระดับดี โดยมีค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 55.64 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 59 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.574 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.943 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 ค่า GFI เท่ากับ 0.995 ค่า AGFI เท่ากับ 0.980 2. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CT) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.25 และ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CP) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.42 และ 0.02 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) อธิบายได้ด้วยปัจจัยภาวะผู้นำแบบโปร่งใส (TL) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CT) บรรยากาศเชิงจริยธรรม (EC) สมรรถนะสมาชิกองค์กร (CP) และความผูกพันต่อองค์กรของครู (EE) ได้ร้อยละ 89

ชมพูนุท ครูทหลวง (2567) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ ระหว่าง 0.783 – 0.842 4. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย อย่างมีระดับนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (X1) ปัจจัยด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (X2) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย เขียนสมการได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ =  $0.390 + 0.377 (X1) + 0.495 (X2)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน =  $0.346 (X1) + 0.503 (X2)$

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เบิร์ด (Byrd) ให้พรศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการยืดหยุ่นและให้อำนาจผู้อื่นสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ฟิงเกิลชไตน์ และ แฮมบริก (Finkelstein and Hambrick) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

อีกทั้งแมกกรูรี และโรแลนด์ (Maghroori and Rolland) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น กระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ

Finkelstein & Hambrick (1996: 52-53) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์มีมุมมองที่กว้างไกลและมีความยืดหยุ่นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

Maghroori & Rolland (1997: 125) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ

Gill (2006: 45) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

อภิชญา จะรัมย์พันธ์ (2562) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความยอมรับเชื่อถือไว้วางใจและมีอิทธิพลในการหล่อหลอมความแตกต่าง ทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะสามารถโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เสาวลักษณ์ ไตรพัฒน์ (2563) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางสร้างแรงบันดาลใจ การใช้อิทธิพลการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้กำหนด

กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีการตัดสินใจของผู้บริหารและสามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การวางแผน (Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) การควบคุมและประเมิน (Evaluation) รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้มแข็งร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการขับเคลื่อนดำเนินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธนกฤต ศรีทองปลอด (2565) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดแนวทางในการบริหารองค์การให้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและเป้าหมายที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก เพื่อนำไปสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการนำพาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

เยาวเรศ ชาครียวนิชย์ (2565) สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ประกอบด้วย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล และสามารถนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

อุษณีย์ สาระ (2568) กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นสภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิก เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพส่งผลให้เกิดการตระหนักเข้าใจภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการ กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มสามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จันทร์วิมล วงศ์แดง (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม สร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องอาศัยทักษะที่จำเป็นด้านการบริหาร กล่าวคือ ทักษะความเป็นผู้นำ ที่มี วิสัยทัศน์ ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการแก้ปัญหา เป็นต้น เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ขณะที่ วรวัชร เทียมสุวรรณ 10 ,วัชรพล วิบูลยศรีน, ศิโรจน์ ผลพันธิน และเหม ทองชัย (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เพราะสามารถช่วยผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรและสภาพภายนอกได้ชัดเจน สร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

เยาวเรศ ชาครียวนิชย์ (2565) สรุปความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่ควบคุมความสำเร็จขององค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เห็นทิศทางของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด เป็นผู้ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ผลงานปฏิบัติงานรวมทั้งเป็นผู้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

จันทร์ทิพย์ จิตอำ (2566) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานที่เหมาะสมสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการแก้ปัญหาและมีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

### 2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 320-321) ได้ทำการศึกษา พบว่าคุณลักษณะสำหรับความมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

3.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจเทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบเช่นไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

3.1.2 การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างสำเร็จ

3.1.3 การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเป็นสำเร็จและสิ่งที่ตั้งงามขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีแนวคิดร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถและพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณธรรมอย่างเต็มที่

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 355) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความสามารถระดับสูงด้านความเข้าใจ เช่น ทักษะในการคิดเชิงมโนทัศน์(Conceptually) ในการจดจำหรือเรียนรู้และการรับรู้ความน่าจะเป็นของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก โดยมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีทักษะในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปสร้างและพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systemns Thinking) ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงถึงต่อไปนี้

- 1.1 ต้องคำนึงถึงทั้งความสัมพันธ์กันและมีความอิสระต่อกัน
- 1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นด้านความเข้าใจ
- 1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีมีความแตกต่างในเรื่องของตัวแทนและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้
- 1.4 ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้อุปสรรคปัญหามากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้อุปสรรคปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน
- 1.5 นักคิดเชิงระบบต้องมีทักษะด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับอุปสรรคปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีผู้นำที่มีทักษะในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้อุปสรรคปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาการ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่สมารถสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะสอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลรอบด้านได้อย่างรอบด้าน แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้วิธีคิดแบบเพิ่มขึ้นที่ละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของเหตุที่เกิดขึ้นในครั้งที่ผ่านมาเป็นหลักกล่าว คือ ถ้าปีที่ผ่านมายุ่งยากเช่นไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล

3. มีความมุ่งหวังและการสร้างสิ่งที่ต้องการในภายภาคหน้า (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยความสามารถการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า จากคำกล่าวที่ว่า การมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าอย่างชัดเจนแจ่มแจ้งเป็นเรื่องของความเป็นปัจเจก ระหว่างความสำเร็จและความผิดพลาด ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า ว่าเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อการวิวัฒน์ทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับ คำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Invent the Future) แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ เป็นการใช้ความคิดใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อการวิวัฒน์ทั้งระบบซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับคำว่า

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า หรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า โดยยังไม่ได้ระบุวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะที่พิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียดลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า นั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

ไอร์แลนด์ และฮิทท์ (Ireland and Hitt. 2007 : 230) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดทัศนคติ ตลอดจนจูงใจสร้างแรงบันดาลใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์บริบทบรรยากาศภายในและบริบทบรรยากาศภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the firm's Resource Portfolio) มีทักษะการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กรทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีทักษะในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) มีการบริหารจัดการดูแลให้กระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Martha Golensky and Mark Hager. (2020) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. การออกแบบองค์กร (Organization Design) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างสำเร็จ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ความสามารถในการทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะสอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่า

พยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ

3. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สถานะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ ในการจดจำหรือเรียนรู้และการรับรู้ความน่าจะเป็นของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากโดยมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมีทักษะในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้ระบุวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างแนวคิดโดยวิธีการใช้คำถาม

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implements Strategy) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคปัญหาที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ยุงยาก การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ใช้เข้าหากัน ผู้นำที่หนักแน่นเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-solving and Decision-making) เป็นภาวะปกติของการทำงานที่พนักงานและหัวหน้างานทุกระดับจะต้องรับมือและจัดการให้ส่งผลในทางบวกต่อองค์กรและงานในความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือการแก้ไขอุปสรรคปัญหาที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิธีมักจะทำให้สร้างผลกระทบทางลบตามมา และนำมาสู่ความล้มเหลวในงาน

นาฮาวานด์รี และมาเล็กซาเดร์ (Nahavandi & Malekzadeh 1999, p.248) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeting) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อานาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำในปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำกว่ามักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลาย ด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการมีอำนาจควบคุม (Need of Control) เป็นความสัมพันธ์การใช้อำนาจของผู้นำกับการจัดรูปแบบของค์กร การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำที่ต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์กรเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานและการกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ เน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตงตัวใช้วิธีการลอกเลียนแบบและใช้รูปแบบการปฏิบัติแบบเดียวกัน ส่วน

ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำมักเน้นการกระจายงาน กระจายอำนาจความรับผิดชอบในองค์การในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้อื่นในองค์การ

ต่อมา Nahavandi, A. (2000) ได้แบ่งรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 รูปแบบ ตามระดับความสัมพันธ์ด้านแสวงหาความท้าทายกับด้านความต้องการมีอำนาจควบคุมของผู้นำ ได้แก่

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูงสุด เป็นผู้นำแสวงหาความท้าทายสูง และต้องการมีอำนาจควบคุมสูง ชอบแสวงหาความท้าทายสูงและใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมายจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับกลุ่มงาน แต่ยังคงเน้นการควบคุมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ อย่างเข้มงวด

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำแสวงหาความท้าทายค่อนข้างสูงและต้องการมีอำนาจควบคุมค่อนข้างต่ำ จะมุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่ ๆ จากภายนอกองค์การ สร้างระบบโครงสร้างภายในแบบหลวม ๆ มีความยืดหยุ่น เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วม พร้อมสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์การ ด้วยการเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้านโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความเสี่ยง

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม เป็นผู้นำแสวงหาความท้าทายต่ำแต่ยังต้องการมีอำนาจควบคุมสูง จะไม่แสวงหาความท้าทาย และกลยุทธ์ใหม่ยึดติดแนวคิดและกลยุทธ์เดิม ๆ ที่ผ่านการทดสอบแล้วว่าได้ผล ไม่ชอบความเสี่ยง ต้องการควบคุมอำนาจ ควบคุมการทำงานไว้ที่ตน และเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม พยายามปกป้องไม่ให้องค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ เป็นผู้นำแสวงหาความท้าทายต่ำ และมีความต้องการควบคุมต่ำใช้กลยุทธ์แบบเดิมยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการที่พิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่อาจมีความเสี่ยง แต่ในขณะเดียวกันจะยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและการเปิดกว้างภายในองค์การ

Robbins and Coulter (2002) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. กำหนดโอกาสและอุปสรรค
4. วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ
5. กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน

6. กำหนดกลยุทธ์
7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
8. การประเมินผลงาน

กล่าวโดยสรุปขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6 คือ การกำหนดทิศทางองค์การ ขั้นตอนที่ 7 คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 8 คือ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของยุคล์ Yukl (2006) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (Determine long-term objectives and priorities) วัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญควรตั้งอยู่บน พื้นฐานของพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น การมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียน การเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา
2. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การกับองค์การอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์การ เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงของ บุคลากร การตรวจสอบภายในและภายนอกองค์การ มีการศึกษาจุดอ่อนขององค์การเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง
3. การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) ความรู้ความสามารถของ องค์การที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบขององค์การ เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) ผู้บริหารมีความสามารถมองเห็นสถานการณ์และสามารถประเมินได้ ว่าองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่ขององค์การหรือไม่อย่างไร ผู้บริหารมีความ ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ได้
5. การระบุกลยุทธ์ (identify promising strategies) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่างๆ อย่าง รอบคอบ กระทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งอย่างถ่วงถี่ ผู้บริหารสามารถ กำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพขององค์การ
6. การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับของกลยุทธ์ (evaluate the likely outcomes of a strategy) ผู้บริหารสามารถคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

7. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (Involve other Executives in Selecting a Strategy) กลยุทธ์ที่ดีควรถูกพัฒนาขึ้นมาจากการร่วมมือระหว่างผู้บริหารและสมาชิกใน องค์การ และควรเลือกกลยุทธ์ที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอแดร์ Adair (2010) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การในทุกขนาดและทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเองลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) อแดร์ (Adair) กล่าวถึงในกรณีที่ยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่ยังไม่ได้กำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มีกติกากลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้วในกรณีเหล่านี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติต่ออแดร์(Adair) ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task)
2. การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team)
3. การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual)

มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตการมีความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ไว้ดังนี้

1. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน มีการคิดเชิงระบบแบบองค์รวม มีการคิดเชิงวิเคราะห์คิด

สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

2. ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนที่มีการนำปัจจัยต่าง ๆ มาใช้วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานมีการสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์การประเมินผลการดำเนินงาน

3. ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน มีการสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้ามาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน มีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

4. ความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุกเชิงบูรณาการแบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน ตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์การ เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ

5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง มีการกำหนดรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุนสะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่าทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุภาพร ฐปเทียนทอง (2563) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งมีบทบาทดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ

### 5. การกำหนดวิสัยทัศน์

ธนภุต ศรีทองปลอด (2565) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ

คือ

1. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง
2. ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์
3. ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. ความคิดเชิงปฏิวัติ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์

ปิยนุช อินทรดิบ (2565) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่แสดงถึงความสามารถของตัวผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างองค์การหรือรักษาองค์การไว้ โดยมีลักษณะและบุคลิกส่วนตัวที่ซับซ้อนหลากหลาย มีการคิดอย่างเป็นรูปแบบ และมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน

1. การมีความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. การรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์
3. การคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. การคิดเชิงปฏิวัติ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์

เจนจิภา สว่างจิตร (2565) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานการณ์ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารทรัพยากรในองค์การ
3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล
4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

เยาวเรศ ชาศรีวณิชช์ (2565) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ด้านผู้นำที่นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

จันทร์ทิพย์ จิตอำ (2566) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ
3. การทำงานเป็นทีม
4. การคิดเชิงกลยุทธ์

ซึ่งสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยอาศัยการคาดการณ์อนาคตและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกอย่างรอบด้าน ผู้บริหารต้องมีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ และสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเขียนเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.3

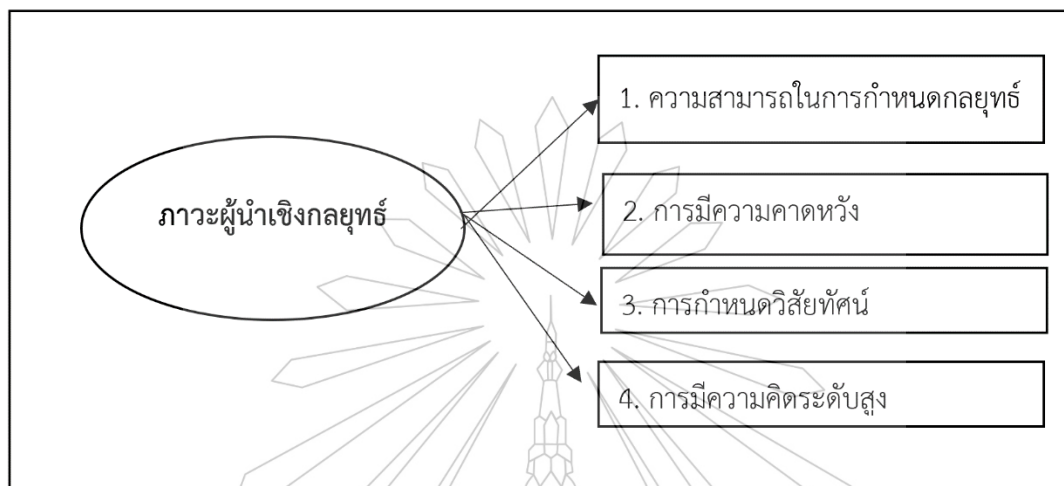
ตารางที่ 2.3 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แหล่งข้อมูล	Dess and Miller (1993)	Dubrin (1998)	Ireland and Hitt. 2007	Nahavandi, A. (2000)	Robins and Coulter (2003)	Yukl (2006)	Adair (2010)	พจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์ (2561)	มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561)	สุภาพร รูปเทียนทอง (2563)	ธนกฤต ศรีทองปลอด (2565)	ปิยบุษ อินทรดิบ (2565)	เจนจิภา สว่างจิตร (2565)	เยาวเรศ ชาศรีวิวัฒน์ (2565)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์																	
1. ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	71.4	✓
2. การมีความคาดหวัง		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	64.3	✓
3. การกำหนดวิสัยทัศน์		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	64.3	✓
4. การมีความคิดระดับสูง		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	64.3	✓
5. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ		✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	6	42.9	
6. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	✓				✓	✓	✓	✓	✓				✓		6	42.9	

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	Dess and Miller (1993)	Dubrin (1998)	Ireland and Hitt. 2007	Nahavandi, A. (2000)	Robins and Coulter (2003)	Yukl (2006)	Adair (2010)	พจนันท์ จาตุเลิศพิศุทธิ์	มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561)	สุภาพร รูปเทียนทอง (2563)	ชนกฤต ศรีทองปลอด (2565)	ปิยบุษ อินทรดิบ (2565)	เจนจิภา สว่างจิตร (2565)	ล.เยาวเรศ ชาครียวนิชย์ (2565)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์																	
7. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร	✓			✓	✓		✓						✓		5	35.7	
8. การออกแบบองค์กร	✓			✓	✓	✓									4	28.6	
9. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล			✓			✓	✓						✓		4	28.6	
10. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม			✓				✓						✓		3	21.4	
11. การประเมินผลงาน			✓		✓		✓								3	21.4	

ผลจากการสังเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังในตารางที่ 2.6 พบว่ามี จำนวน 4 ตัวแปรสังเกตได้ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป คือ 1) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ 2) การมีความคาดหวัง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์และ 4) การมีความคิดระดับสูง ซึ่งแสดงเป็นรูปแบบการวัดดังภาพที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.3.4.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิสิทธิ์ เทียงคุณ (2564) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) และด้านการควบคุมกลยุทธ์ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ร้อยละ 79.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนภุต ศรีทองปลอด (2565) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และความคิดเชิงปฏิกิริยา ระดับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก วิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย บุคลากร การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมสนับสนุน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (X3) และความคิดความเข้าใจในระดับสูง (X1) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 55.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง พบว่า กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.03 กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.26 สมรรถนะบุคลากร (PCP) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (OST) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.42 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (PCP) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.64 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) โดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร (PCP) วัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.40

#### 2.3.4.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlstetter, (2003) ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การจัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการจัดการโรงเรียน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ อำนาจการตัดสินใจ พลังความรู้ และทักษะ สารสนเทศ รางวัล ภาวะผู้นำและทรัพยากร

## 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### 2.4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Newstrom and Davis (2002) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2002) อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของความหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้องค์กรนั้น ๆ แตกต่างจากองค์กรอื่น

Robbins (2003) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบของความหมายร่วมกันที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมกันจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร

Robbins and DeCenzo (2004) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดความเข้าใจแนวปฏิบัติ บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วย ระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับความเสี่ยง ระดับความร่วมมือ ระดับการควบคุม ลักษณะการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการสื่อสาร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการให้ความสนใจคนกับงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก

Schein (2004) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง แบบแผนของฐานคิดร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร สามารถดำเนินไปได้อย่างดีและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น

สมาพร ภูมิวิจิตร และคณะ (2558, น. 74) ได้สรุปวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive framework) ค่านิยม (set of values) และ บุคลากรที่อยู่ในองค์กรยึดถือร่วมกัน

ศิริพงษ์ เสาภายน (2561) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร

ปวลิน โปษยานนท์ (2562) ได้อธิบายความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติและกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรโดย

สามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ การรู้จักตั้งวิกฤตให้เป็นโอกาส การแสวงหารุทธิกิจใหม่ ๆ การใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม

ปวลิน โปษยานนท์ (2562) ได้อธิบายความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการแสวงหาตลาดใหม่ๆ การรู้จักตั้งวิกฤตให้เป็นโอกาส การแสวงหารุทธิกิจใหม่ๆ การใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม

สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะคือเน้นการทำงานเป็นทีม การมีความร่วมมือกันในหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน เน้นจุดสำคัญที่ภายนอกองค์กรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังด้วยการสร้างความร่วมมือกันทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการบรรลุเป้าหมาย

รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้สรุปวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เป็นลักษณะแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม สัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

พิมพ์ไศภิชฐ์ สดเอี่ยม(2567) สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนทางพฤติกรรมภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กร และถ่ายทอดจากสมาชิกเก่าสู่สมาชิกใหม่ขององค์กรได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม สัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

#### 2.4.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีนักวิชาการนำเสนอองค์ประกอบไว้ดังนี้

Lee & Louis, (2019) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการวัฒนธรรมโรงเรียนตามทัศนะของ ลีและหลุย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนมีลักษณะนิสัยในการค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ ๆ มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อรวบรวมวิเคราะห์และสร้างความคิดใหม่ ๆ ร่วมกับผู้อื่นในโรงเรียน

2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility) หมายถึง การที่ครูรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในตัวผู้เรียนทุกคนและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความรับผิดชอบร่วมกันเป็นมิติหนึ่งของการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสามารถทำนายนายการเรียนรู้ของนักเรียน

3) การสนทนาเชิงสะท้อน (Reflective Dialogue) หมายถึง การมีบทสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

4) การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (Deprivatized Practice) หมายถึง การที่ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนเปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหาร สามารถเข้ามาในห้องเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนนำไปสู่การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป

5) การให้ความสำคัญทางวิชาการ (Academic Press) หมายถึง การที่ โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับการมีมาตรฐานทางวิชาการและการสร้างการรับรู้ถึง ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับครูและนักเรียน

6) การสนับสนุนนักเรียน (Student support) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการเรียนและด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

7) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (Trust and respect) หมายถึง ความเชื่อใจและความเคารพซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน

8) การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (Negativity) หมายถึง การที่ครูและนักเรียนมีการแสดงออกซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน

Hoy & Miskel (2005) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่

2) ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือระเบียบหวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย

3) ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กรแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

4) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล

5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน

6) การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคลมุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก และ

7) การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

Wagner (2006) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ความร่วมมือทางวิชาชีพ
- 2) การให้การสนับสนุนของบุคลากร
- 3) การตัดสินใจ

สมาพร ภู่วิจิตร และคณะ (2558) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) วัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element)
- 2) ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย ค่านิยมหลักและความเชื่อของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ
- 3) ข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ และความมั่งคั่ง มีผลต่อความประพฤติที่บุคลากรได้แสดงออกมาแตกต่างกัน

ส่วน เอกราช โขจิตพิมานเวช และพา อักษรเสื่อ (2561, น. 367) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) วัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร หมายถึง การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ใฝ่หาความสำเร็จเป็นที่ยอมรับบุคลากรมีความกระตือรือร้นนำโรงเรียนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กล้าเผชิญการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้คล่องตัวมีประสิทธิภาพ กล้าคิดกล้าทำลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้เกิดความยืดหยุ่น พัฒนางานในทางสร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียน

3) วัฒนธรรมแห่งการร่วมมือ หมายถึง บุคลากรมีความสามัคคีกันร่วมกันในการทำงาน ยอมรับให้เกียรติตามอาวุโส แลกเปลี่ยนหาทางเลือกในการพัฒนาโรงเรียนมองภาพความสำเร็จร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม

4) วัฒนธรรมแห่งการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาการยอมรับ สร้างแรงจูงใจ พร้อมอุทิศเวลาเพื่อองค์กร สร้างความแตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ ภูมิใจนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จพร้อมที่จะรักษาไว้ดำรงไว้เพื่อถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลังสืบไป

5) วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาทางเลือก สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

สุชญา นรรษสุช (2563) ได้กล่าวว่า ตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์กร มี 4 ตัวแปร คือ

- 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ
- 2) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น
- 3) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา
- 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ

นอกจากนี้ สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ (2563) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก พร้อมทั้งแสดงองค์ประกอบของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรว่า มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม
- 2) วัฒนธรรมเอกภาพ
- 3) วัฒนธรรมการปรับตัว
- 4) วัฒนธรรมพันธกิจ

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ได้จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning)

- 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility)
- 3) การสนทนาเชิงสะท้อน (Reflective Dialogue)
- 4) การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (Deprivatized Practice)
- 5) การให้ความสำคัญทางวิชาการ (Academic Press)
- 6) การสนับสนุนนักเรียน (Student support)
- 7) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ(Trust and respect)
- 8) การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (Negativity)

พิมพ์ไศภิชรุ์ สดเอี่ยม (2567) ทำการวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ค่านิยมองค์กร 2) การจัดการบุคลากร 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) การมุ่งสู่เป้าหมาย

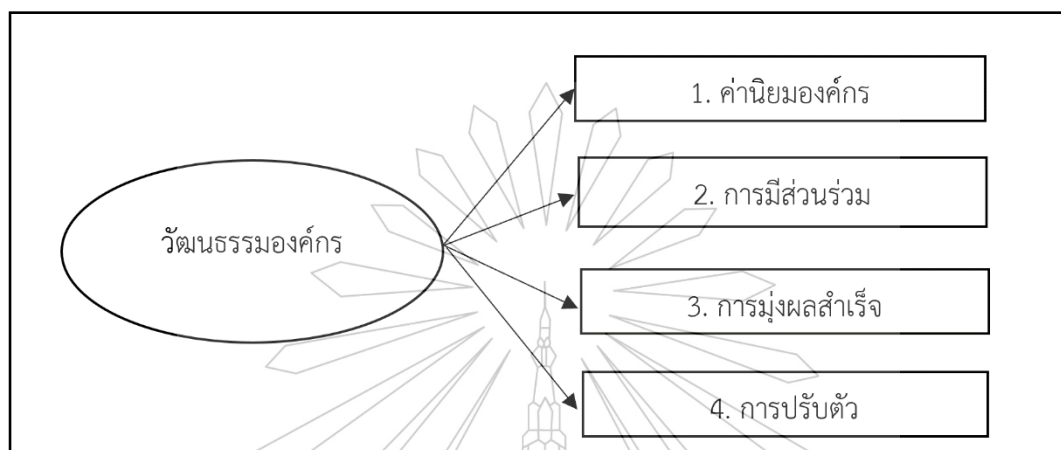
การศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเขียนเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.4 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

แหล่งข้อมูล วัฒนธรรมองค์กร	Lee & Louis, 2019	Hoy & Miskel (2005)	Wagner (2006)	สมาพร ภูวิจิตร และคณะ (2558)	เอกราช โฆษิตพิมานเวช และพา อัษฎรเสื่อ (2561)	สุขญาณ ทรรษสุข (2563)	นิตา ธิปไตย และคณะ (2563)	รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	พิมพ์ไศภิกษุ์ สดเอี่ยม (2567)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
1) ค่านิยมองค์กร		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7	77.7	✓
2) การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	7	77.7	✓
3) การมุ่งผลสำเร็จ	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	7	77.7	✓
4) การปรับตัว	✓	✓	✓		✓	✓			✓	6	66.6	✓
5) การเปลี่ยนแปลง	✓				✓	✓	✓	✓		5	55.6	
6) ความเคารพนับถือ	✓			✓		✓		✓		4	44.4	
7) ความรับผิดชอบร่วมกัน	✓	✓						✓		3	33.3	
8) การเรียนรู้ในองค์กร	✓							✓		2	22.2	
9) การสร้างสรรค์นวัตกรรม		✓								1	11.1	

ผลจากการสังเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังในตารางที่ 2.6 พบว่ามี จำนวน 4 ตัวแปรสังเกตได้ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป คือ 1) ค่านิยมองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) การมุ่งผลสำเร็จ และ 4) การปรับตัว ซึ่งแสดงเป็นรูปแบบการวัดดังภาพที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 แสดงตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์กร

### 2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4.3.1 งานวิจัยในประเทศ

จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ (2562) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จังหวัดนครปฐม : วิถีวิทยาคิว ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์วิเคราะห์ได้ข้อความคิว 34 ข้อความ จำแนกได้ 10 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพการบริการ 2) แบบแผนของผู้นำ 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล 6) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว 7) วัฏจักรการสนับสนุน 8) ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน 9) มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย และ 10) เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริม การสร้างและปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนา องค์กรสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรต่อไป

ภราตี พิริยะพงษ์รัตน์ (2563) ได้ศึกษา องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การทำงานร่วมกัน (2) ยึดมั่นในหลักศาสนา (3) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (4) การบริหารจัดการ และ (5) กลยุทธ์สร้างนวัตกรรมมุ่งความสำเร็จ การตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าวัดระดับความกลมกลืน คือ Chi-square ( $\chi^2$ ) = 10.829, df = 5,  $\chi^2/df$  (CMIN/DF) = 2.166, RMR = .007, RMSEA = .061, GFI = .986, AGFI = .958, TLI = .989 และ CFI = .995 แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาเชิงยืนยันลำดับหนึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย ครั้งนี้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารไปสำรวจวัฒนธรรมองค์กรตามตัวแปรที่ค้นพบเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาและให้การสนับสนุนตามตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญอย่างจริงจังต่อไป

สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ (2563) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของสมาชิกองค์กรความผูกพัน ต่อองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก( =3.87,S.D.=0.73) 2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะ สูงของกรมแพทย์ทหารบกและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ องค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า  $\chi^2 = 119.15$ , df = 80, P-value = 0.098, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.04, RMR = 0.02 โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้ สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์กรสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 98

รัชพล จอมไตรคูป (2563) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัตสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนเช่นเดียวกัน

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.53

วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.77 วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ -0.02 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (OST) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.42 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (PCP) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.64 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) โดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร (PCP) วัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.40

พิมพ์โกภิชฐ์ สดเอี่ยม (2567) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ในระดับดี โดยมีค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 55.64 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 59 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.574 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.943 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 ค่า GFI เท่ากับ 0.995 ค่า AGFI เท่ากับ 0.980 2. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CT) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.25 และ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) อธิบายได้ด้วยปัจจัยภาวะผู้นำแบบโปร่งใส (TL) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CT) บรรยากาศเชิงจริยธรรม (EC) สมรรถนะสมาชิกองค์กร (CP) และความผูกพันต่อองค์กรของครู (EE) ได้ร้อยละ 89

#### 2.4.3.1 งานวิจัยในประเทศ

H. Muhammad Arifin, (2015) ได้ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของสมรรถนะแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของครูมัธยมปลาย พบว่า ความสามารถและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลในทางบวกและความพึงพอใจใน งานของครูเล็กน้อย ในขณะที่แรงจูงใจในการทำงานส่งผลในทางบวกและความพึงพอใจของครู แต่ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถและความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในทางบวกและมีนัยสำคัญซึ่งจริง ๆ แล้ววัฒนธรรมองค์กรก็มีแต่ด้านบวกส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเล็กน้อย

## 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะสมาชิกองค์กร

### 2.5.1 ความหมายของสมรรถนะสมาชิกองค์กร

David C. McClelland (1973) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะสมาชิกองค์กร หมายความว่า คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหรือตามสถานการณ์ที่กำหนดได้อย่างดีเลิศ

Aitken (1995) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะสมาชิกองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

Clark (1999) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะสมาชิกองค์กร หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2563) ให้ความหมายของสมรรถนะสมาชิกองค์กร ว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (2564) ให้ความสำคัญต่อการมีสมาชิกที่มีสมรรถนะสูง โดยอธิบายไว้ว่า สมรรถนะสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้ภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการรับมือกับความปกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (The New Normal) ไม่ได้มีเพียงแคความรู้ ทักษะ และเจตคติ เท่านั้น สมาชิกต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองแบบยืดหยุ่นและต่อเนื่อง เพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพ

พิมพ์โคภิชฐ์ สดเอี่ยม (2567) สรุปได้ว่า สมรรถนะสมาชิกองค์กร (Organizational Members Competence) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย และได้ผลงานอย่างดีเลิศ

สรุปจากแนวคิดได้ว่า สมรรถนะบุคลากร หมายถึง บุคลากรขององค์กรที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานสูง ความสามารถใดๆ ที่บุคลากรในองค์กรมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้

## 2.5.2 องค์ประกอบของสมรรถนะสมาชิกองค์กร

Aitken (1995) ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะสมาชิกองค์กร 2 ตัวแปรได้แก่ 1) ความรู้ และ 2) ทักษะ

Clark (1999) ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะสมาชิกองค์กร 3 ตัวแปรได้แก่ สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) ความสามารถที่วัดได้

David C. McClelland (1999) ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะของสมาชิกองค์กร 3 ตัวแปรได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) เจตคติ

Bryant and Poustie (2001) ได้แบ่งตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะสมาชิกองค์กร ออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ความรู้ คือสิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ 2) ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องดำเนินการปฏิบัติงานซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่นำไปใช้ได้ และ 3) เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม คือ สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ และทักษะของบุคคลนั้น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแปรสังเกตได้จากทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง 5 ตัวแปรได้แก่

1. ทักษะ คือ สิ่งที่บุคคลทำได้ดีและสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ทักษะการนำเสนอ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
2. ความรู้ คือ ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ในการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยี
3. อັตมโนทัศน์ ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ
4. ลักษณะนิสัย คือ คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น
5. แรงจูงใจ คือ ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเคลื่อนเพื่อบ่มงูความสำเร็จ

สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ได้อธิบายเกี่ยวกับตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะสมาชิกองค์กร 3 ตัวแปรได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) เจตคติ

สรณญา ทองธรรมมา และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของครูสมรรถนะสูงมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีความโดดเด่นทางวิชาการ

### 1.1 เข้มแข็งทางวิชาการ

- 1.2 มีวิสัยทัศน์
- 1.3 มีทักษะ
- 1.4 มีความรู้
- 1.5 มีการบริหารจัดการที่ดี
- 1.6 มีการพัฒนาตนเอง
2. มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
  - 2.1 พัฒนารูปแบบการสอน
  - 2.2 มีทัศนคติเชิงบวก
  - 2.3 มีความยืดหยุ่น
  - 2.4 สร้างแรงบันดาลใจ
3. มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
  - 3.1 คิดอย่างเป็นระบบ
  - 3.2 คิดเชิงนวัตกรรม
4. ยึดมั่นในความดี
  - 4.1 มีคุณธรรม
  - 4.2 มีจิตสาธารณะ

สุคนธา ชินศิริ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะครู โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะครูโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านความรู้ทางวิชาการ 2) ด้านคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล และ 3) ด้านทักษะในการเรียนการสอน

รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากร จำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)
3. เจตคติ (Attitude)
4. การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Teaching and learning is student-centered.)
5. การวัดการประเมินผล (evaluation measure)
6. ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy)

7. คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics)

8. การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together)

9. การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture)

10. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

พิมพ์โสภิษฐ์ สดเอี่ยม(2567) การวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะสมาชิกองค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) เจตคติ

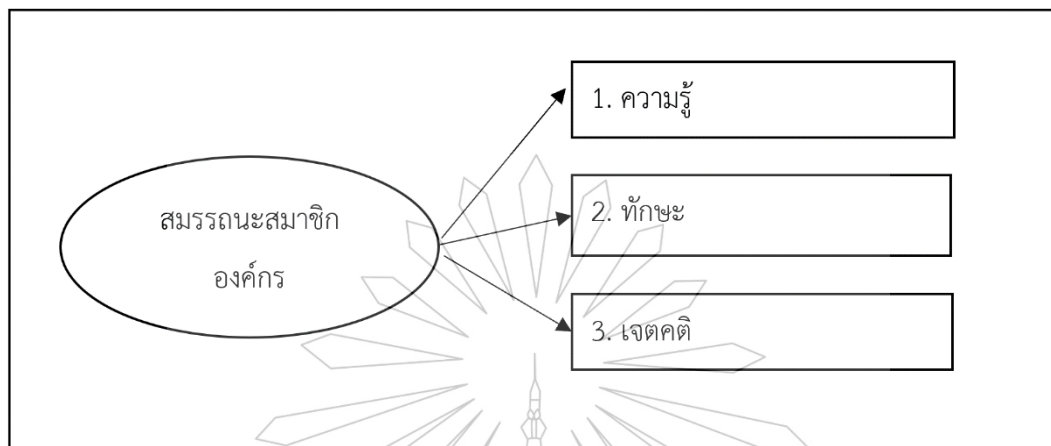
การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะสมาชิกองค์กรจากนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเขียนเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะสมาชิกองค์กรที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.5



ตารางที่ 2.5 สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะสมาชิกองค์กร

แหล่งข้อมูล สมรรถนะสมาชิกองค์กร	Aitken (1995)	Clark (1999)	David C. McClelland (1999)	Bryant and Poustie (2001)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	สุนิสา ธิปไตย (2563)	สรญา ทองธรรมมา (2564)	สุนธรา ชินศิริ (2562)	รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	พิมพ์ไศภิชฐ์ สดเอี่ยม(2567)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
1. ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100	
2. ทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100	
3. เจตคติ			✓	✓	✓	✓			✓	✓	6	60	
4. ลักษณะนิสัย					✓			✓	✓	✓	4	40	
5. เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ							✓		✓		2	20	
6. แรงจูงใจ					✓						1	10	
7. การวัดการประเมินผล									✓		1	10	

ผลจากการสังเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะสมาชิกองค์กร ตามกรอบแนวคิดจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังในตารางที่ 2.6 พบว่ามี จำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป คือ 1. ความรู้ 2. ทักษะ และ 3. เจตคติซึ่งแสดงเป็นรูปแบบการวัดดังภาพที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 แสดงตัวแบบการวัดสมรรถนะสมาชิกองค์กร

### 2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.5.3.1 งานวิจัยในประเทศ

สรญา ทองธรรมมา และเพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564, น. 208) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของครูสมรรถนะสูงในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 4 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ด้านความโดดเด่นทางวิชาการ มี 7 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการมีความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นต้น 2) ด้านความเชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มี 4 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ เป็นต้น 3) ด้านทักษะที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21 มี 2 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นต้น 4) ด้านการยึดมั่นในความดี มี 2 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า 1) ด้านความโดดเด่นทาง วิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 3) ด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และ 4) ด้านการยึดมั่นในความดีอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครู สมรรถนะสูง พบว่า แนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูง มี 6 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การสอน งาน 3) การระดมสมอง 4) การประชุมกลุ่มย่อย 5) การศึกษาด้วยตนเอง 6) การเรียนรู้ระหว่าง ปฏิบัติงาน

รินทร์ภักดิ์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.77 กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.03 สมรรถนะบุคลากร (PCP) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.23 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (OST) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.42 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (PCP) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.64 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) โดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร (PCP) วัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.40

พิมพ์โสภิษฐ์ สดเอี่ยม (2567) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ในระดับดี โดยมีค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 55.64 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 59 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.574 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.943 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.000 ค่า GFI เท่ากับ 0.995 ค่า AGFI เท่ากับ 0.980 2. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (CT) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.25 และ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CP) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.42 และ 0.02 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 2.5.3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

นิตา กันยา บิมา ฟาโทนิ และซุลมิ รามดานิ (Nita Kanya, Bima Fathoni and Zulmi Ramdani, 2021) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า งานวิจัยนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน จากสถิติที่ได้ตัวแปรอิสระทั้งหมดเท่ากับ 68.12% ส่วนที่เหลือ 32.88% กำหนด

โดยตัวแปรอื่นที่ไม่ได้วัดในการศึกษา การวิจัยครั้งนี้คือยังมีประโยชน์ในการค้นหาปัจจัยที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของครูที่คาดว่าจะเป็นการพิจารณาทางทฤษฎีหรือทางปฏิบัติในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของครูและโรงเรียน

## 2.6 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### 2.6.1 สภาพบริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย

หนองบัวลำภู สภาพข้อมูลทั่วไป ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ดังนี้

#### 2.6.1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

1) ข้อมูลทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ตั้งอยู่เลขที่ 334 หมู่ 4 บ้านปากนา ตำบลนาอาน อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000 โทรศัพท์ 0-4287-0409 โทรสาร 042870410 เว็บไซต์ <http://www.sesao19.go.th> อีเมล [work@sesao19.go.th](mailto:work@sesao19.go.th) จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 51 โรงเรียน อยู่ในพื้นที่จังหวัดเลย จำนวน 31 โรงเรียน และจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 20 โรงเรียน

2) ประวัติ เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2564 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษา ต่อมาได้มีประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกำหนดชื่อย่อ รหัสสพญชชช และเลขประจำของเจ้าของเรื่องของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 62 เขต ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ชื่อย่อ สพม.ลย.นภ. รหัสสพญชชช ศช เลขประจำส่วนราชการ 04335 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ได้ประกาศจัดตั้งส่วนราชการภายในไว้ 4 ศูนย์ ดังนี้

(1) ศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 (ฉก.ช หน้า สพม.19)

(2) ศูนย์เฉพาะกิจการจัดการศึกษาทางไกลในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โทรศัพท์ 042870409 ต่อ 21

(3) ศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู อยู่ที่โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู โทรศัพท์ 099-1547945

(4) ศูนย์แนะแนวประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โรงเรียนศรีสงครามวิทยา จังหวัดเลย ที่ตั้ง ณ โรงเรียนศรีสงครามวิทยา ตำบลศรีสงคราม อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย

3) ความเป็นมา ตามมาตรา 37 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องยึดเขตพื้นที่การศึกษาและมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้น โดยรวมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 สภาการศึกษาได้มีมติในคราวประชุม ครั้งที่ 1/2552 เห็นชอบในหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ในวันที่ 31 มีนาคม 2552 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดให้มีศูนย์ประสานการจัดการศึกษามัธยมศึกษา รวม 41 ศูนย์ รับผิดชอบ ดูแล และประสานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้ศูนย์ที่ 18 มีพื้นที่รับผิดชอบ จังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู

ต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2553) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2553) ให้การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกประกาศ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยให้มีเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมด จำนวน 42 เขต (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 98 ง หน้า 62 วันที่ 18 สิงหาคม 2553) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประกาศดังกล่าว มีพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ท้องที่ จังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู โดยมีที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดเลย

### 2.6.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามราชกิจจานุเบกษา เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 (ข้อ 5) และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 โดยแบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) กลุ่มกฎหมายและคดี 10) หน่วยตรวจสอบภายใน

### 2.6.1.3 บทบาทหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2553 อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้(พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่น มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านวิชาการ
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.6.2 คุณภาพการศึกษาและทิศทางการพัฒนาการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตพื้นที่หนองบัวลำภู

### 2.6.2.1 วิสัยทัศน์

ภายในปี 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตพื้นที่หนองบัวลำภู เป็นองค์กรขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ และสมรรถนะ ด้วยนวัตกรรมที่หลากหลาย สู่คุณภาพมาตรฐาน บนพื้นฐานความเป็นไทย อย่างยั่งยืน

### 2.6.2.2 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21
- 2) ประสานภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 3) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
- 4) พัฒนาหน่วยงานทางการศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีความปลอดภัย และหน่วยงานทางการศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### 2.6.2.3 เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย
- 2) ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
- 3) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่เสมอภาค ให้ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม ทุกรูปแบบ
- 5) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันท่วงการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

6) หน่วยงานทางการศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

2.6.2.4 ค่านิยมองค์กร : รู้คน รู้งาน บริการเป็นหน้าที่ มีจิตอาสา

2.6.2.5 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรักชาติ รักสิ่งแวดล้อม ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้เสมอภาคอย่างทั่วถึงและมีความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู (ออนไลน์) แหล่งที่มา: <http://www.sesao19.go.th>)

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 51 โรงเรียน อยู่ในพื้นที่จังหวัดเลย จำนวน 31 โรงเรียน และจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 20 โรงเรียน มีหน้าที่ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดีเชิงวิสัยทัศน์ รวมถึงศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใน 5 มิติหลัก คือ ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู นำผลการศึกษาไปใช้วางแผนปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

#### 3.3 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.6 สถิติที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,058 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู, 2568)

#### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้กฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ 20:1 (Linderman, Merrenda & Gold, 1980; Hair, et al, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548; ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) และใช้วิธีการกำหนดค่าพารามิเตอร์แบบ Free Parameter โดยพิจารณาจากวิธีการกำหนดค่าพารามิเตอร์ 3 แบบ คือ 1) Fixed Parameter กรณีที่ไม่มีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรกำหนดให้พารามิเตอร์นั้นเป็นศูนย์ 2) Free Parameter กรณีมีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ค่าพารามิเตอร์อิสระ โดยไม่มีเงื่อนไขบังคับ 3) Constrained Parameter กรณีมีเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1989) ซึ่งจำนวนพารามิเตอร์ที่นับได้จากการรวมตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตจำนวน 15 ตัวแปร และเส้นอิทธิพล จำนวน 6 เส้น รวมทั้งหมด 25 พารามิเตอร์ ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 500 คน โดยผู้วิจัยได้วางแผนเก็บข้อมูลเพื่อไว้อีก ร้อยละ 30 (Polit, 2010) จำนวน 150

คนเพื่อป้องกันการสูญหาย รวมกับจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำเป็น 650 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่ง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตำแหน่ง

ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม
เล็ก	6	7	65	72	2	20	22
กลาง	27	53	538	591	16	159	175
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	18	68	1,462	1,530	20	433	453
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>51</b>	<b>128</b>	<b>2,065</b>	<b>2,193</b>	<b>38</b>	<b>612</b>	<b>650</b>

### 3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ 1) ตำแหน่ง 2) ประสบการณ์การทำงาน และ 3) ขนาดของโรงเรียน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ผู้นำทางวิชาการ 2. คุณภาพบุคลากร 3. การจัดกระบวนการและทรัพยากร และ 4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Scale) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร จำนวน 3 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) สมรรถนะสมาชิกองค์กร และ 3) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Scale) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มากที่สุด
4 หมายถึง	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มาก
3 หมายถึง	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ปานกลาง
2 หมายถึง	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน น้อย
1 หมายถึง	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน น้อยที่สุด

**แบบสอบถามตอนที่ 3** มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ  
ลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหาร	ที่สุด
4 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหาร	มาก
3 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหาร	ปานกลาง
2 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหาร	น้อย
1 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหาร	น้อยที่สุด

การแปลผลคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับองค์ประกอบปัจจัย  
ทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการ  
แปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51-5.00 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน มากที่สุด
3.51-4.50 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน มาก
2.51-3.50 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน ปานกลาง
1.51-2.50 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน น้อย
1.00-1.50 หมายถึง	ปัจจัยทางการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียน น้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 สร้างแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบ  
ตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนตอนที่ 2 ถึงตอนที่ 5 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale)

ตามแนวคิดของ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยสร้างข้อคำถามขึ้นจากนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ถามเกี่ยวกับ 1) ตำแหน่งหน้าที่ 2) ประสบการณ์การทำงาน และ 3) ขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำทางวิชาการ 2) คุณภาพบุคลากร 3) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร และ 4) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร จำนวน 3 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) สมรรถนะสมาชิกองค์กร และ 3) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3.3.2 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความของแบบสอบถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.3.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม การใช้ภาษา ความถูกต้องของเนื้อหาและความครอบคลุมของเนื้อหา และตรงตามนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ที่มีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อสอบข้อนั้นไว้ใช้ได้

IOC ต่ำกว่า 0.5 พิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

3.3.2.2 นำผลการวิเคราะห์ ค่า IOC ที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการจากผู้เชี่ยวชาญเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและความเหมาะสมอีกครั้งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ	ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
	วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.กรรณิกา ไวโสภา	ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
	วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย วัดผลและสถิติทางการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา
	วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
4. ดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา
	วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
5. นายจักรพงษ์ แกลงกัณฑ์	ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสงครามวิทยา
	วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

### 3.3.2.3 การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 30 คนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

2) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันโดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20

2.4.3 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือโดยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach,1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2535: 96) จากการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงรายตัวแปร ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามการวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม	ค่า IOC	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความ เที่ยง
1. ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ โรงเรียน	26	1.00	0.53 - 0.87	0.88
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	25	1.00	0.48 - 0.78	0.80
3. วัฒนธรรมองค์กร	22	1.00	0.52 - 0.77	0.87
4. สมรรถนะสมาชิกองค์กร	18	1.00	0.56 - 0.87	0.83

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.4.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามด้วย Google Form และสร้างลิงค์ตอบแบบสอบถามด้วย QR Code พร้อมจัดส่งหนังสือขออนุญาตให้เก็บข้อมูลและแบบสอบถาม ไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบแบบสอบถามด้วยระบบออนไลน์ผ่าน Google Form และในกรณีที่ได้รับข้อมูลจาก Google Form ไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยขออนุญาตวันเวลาในการเก็บ พร้อมส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองติดแสตมป์ เพื่อให้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์

3.4.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ของแบบสอบถามแล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ซึ่งหาค่าสถิติได้ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดค่าต่ำสุดค่าพิสัยค่าความเบ้ความโด่งสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เพื่อวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู และระดับการปฏิบัติ ในปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

3.5.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู และเพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมและ อิทธิพลร่วมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ซึ่งเป็นการบูรณาการของสถิติวิเคราะห์ที่สำคัญคือ วิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลดังนี้

3.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ(Factor Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความตรง เชิงโครงสร้าง(Construct Validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ทั้งนี้เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ตามข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5.4. การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปร ศึกษาอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพล โดยรวมระหว่างตัวแปร รวมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้

#### 3.5.4.1 การประมาณค่าพารามิเตอร์

1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of The model) ผู้วิจัยศึกษา ว่าตัวแปรสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วย ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (นงลักษณ์ วิรัชชัย,2542)

2) ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) ผู้วิจัย ใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-rule) นั่นคือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวน สมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยให้จำนวน พารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิก ใน เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวว่าเป็นจริงจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ  $t \leq (1/2) (IN)$

(NI+1) และกฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive rule) เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขพอเพียง (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2542)

3.5.4.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation of The model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธีการ ML (Maximum likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุดเนื่องจากมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระ จากมาตรวัด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ผลที่ได้จะแสดงให้เห็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในด้วยกัน (Beta,  $\beta$ ) ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (Gamma,  $\gamma$ )  $R^2$  ของสมการโครงสร้าง และค่า  $R^2$  ของตัวแปรประจักษ์ของตัวแปรแฝงภายใน และของตัวแปรแฝงภายนอก

3.5.4.3 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (goodness-of fit measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด โดยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์  $\chi^2$  (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าสัดส่วน  $\chi^2/df$  เมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า  $\chi^2/df$  ซึ่งควรมีค่าไม่เกิน 2.00

3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดล ฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

4) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) รวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงให้เห็นความสอดคล้องของโมเดล

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นดัชนีที่วัดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่างที่ตลาดเคลื่อนไปจากโมเดลทางทฤษฎี มีค่าน้อยกว่า .05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นการวัดความแตกต่างต่อหน่วยขององศาของความเป็นอิสระ อ่านค่า RMSEA ที่ 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องมาก ถ้าค่าที่ได้สูงขึ้นถึง 0.08 แสดงว่าเกิดความคลาดเคลื่อนขึ้นในการประมาณค่าประชากร

8) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) หมายถึง เมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบด้วย ค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residuals) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่วิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2

9) การปรับโมเดล (Model Modification Index: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall fit) ของโมเดลว่าโดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า 2.00

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.3** ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ )	$X^2$ ที่ไม่มีความสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า 0.05
2. ค่าสัดส่วน $X^2/df$	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00
3. ค่าสัดส่วน CFL	มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า Standardized RMR, RMSEA	มีค่าต่ำกว่า 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 6 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติของตัวแปรในการวิจัย

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร

4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

4.5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

4.6 ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

#### 4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อสารการแปลผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผลของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

##### 4.1.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) ได้แก่

SL แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว ได้แก่

FC แทน ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์

SE แทน การมีความคาดหวัง

VS แทน การกำหนดวิสัยทัศน์

ST แทน การมีความคิดระดับสูง

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable)

CC แทน วัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว ได้แก่

CV แทน ค่านิยมองค์กร

IC แทน วัฒนธรรมส่วนร่วม

AC แทน วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ

DC แทน วัฒนธรรมแบบปรับตัว

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable)

CO แทน สมรรถนะสมาชิกองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 3 ตัว ได้แก่

KN แทน ความรู้

SK แทน ทักษะ

AT แทน เจตคติ

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable)

HPO แทน ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว ได้แก่

IL แทน ผู้นำทางวิชาการ

TQ แทน คุณภาพบุคลากร

PM แทน การจัดการกระบวนการและทรัพยากร

SCF แทน การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4.1.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

C.V. แทน สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variance)

S.E. แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

Skew แทน ความเบ้ (Skewness)

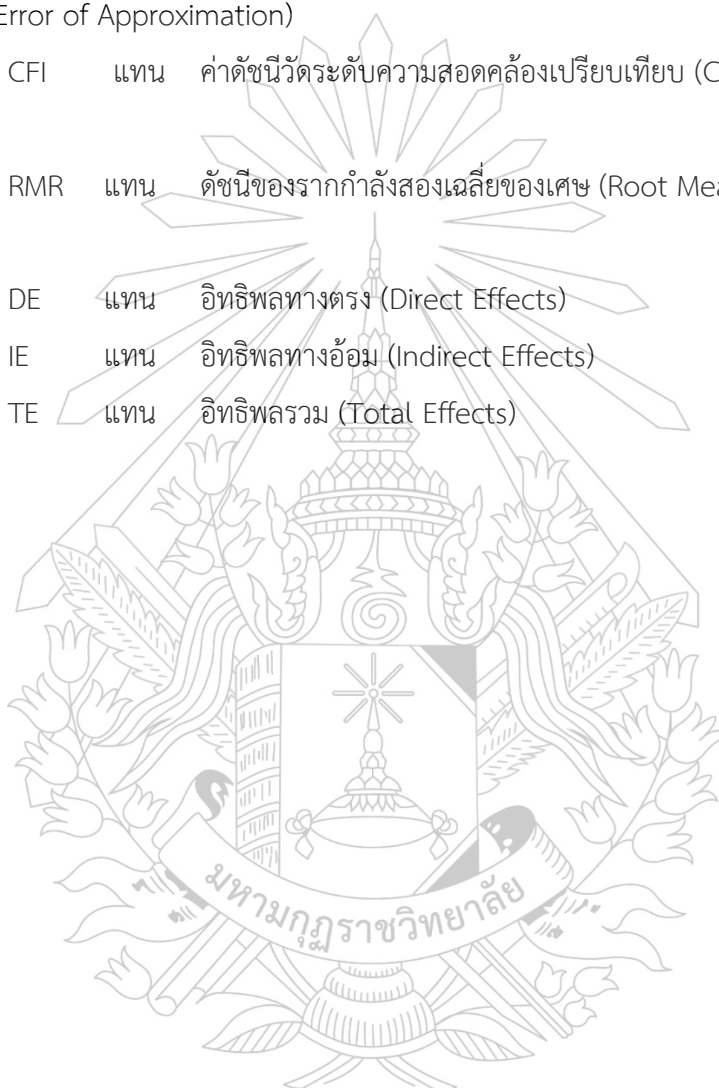
Kur แทน ความโด่ง (Kurtosis)

$\chi^2$  แทน ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-square)

df แทน องศาอิสระ (Degree of Freedom)

$\chi^2/df$  แทน อัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์

r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
$R^2$	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็น หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMR	แทน	ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติของตัวแปรในการวิจัย

### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	38	5.85
ครู	612	94.15
<b>รวม</b>	<b>650</b>	<b>100</b>
2. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	250	38.46
10 - 20 ปี	334	51.38
21 ขึ้นไป	66	10.16
<b>รวม</b>	<b>650</b>	<b>100</b>
4. ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	22	3.39
โรงเรียนขนาดกลาง	175	26.92
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	453	69.69
<b>รวม</b>	<b>650</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 650 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งครู จำนวน 612 คน คิดเป็นร้อยละ 94.15 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 38 คน คิดเป็นร้อยละ 5.85 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 10 - 20 ปี จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 51.38 ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 และมีประสบการณ์การทำงาน 21 ขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีขนาดของโรงเรียนใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 453 คน คิดเป็นร้อยละ 69.69 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.39

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรในการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรในการวิจัย เพื่อตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรว่าเป็นการแจกแจงปกติหรือไม่ วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skew) และค่าความโด่ง (Kur) ผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skew) และค่าความโด่ง (Kur) ของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	แปลผล
ความเป็น องค์กร สมรรถนะสูง ของโรงเรียน	1. ผู้นำทางวิชาการ	4.52	0.61	-1.05	0.09	มากที่สุด
	2. คุณภาพบุคลากร	4.55	0.57	-0.99	-0.03	มากที่สุด
	3. การจัดการกระบวนการและ ทรัพยากร	4.57	0.53	-0.91	-0.006	มากที่สุด
	4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.52	0.61	-0.96	0.09	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.48</b>	<b>-1.19</b>	<b>1.46</b>	<b>มากที่สุด</b>
ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	1. ความสามารถในการกำหนด กลยุทธ์	4.58	0.50	-1.10	0.75	มากที่สุด
	2. การมีความคาดหวัง	4.56	0.51	-1.05	0.68	มากที่สุด
	3. การกำหนดวิสัยทัศน์	4.52	0.57	-1.20	1.22	มากที่สุด
	4. การมีความคิดระดับสูง	4.55	0.44	-1.19	-1.46	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.44</b>	<b>-0.86</b>	<b>0.07</b>	<b>มากที่สุด</b>
วัฒนธรรม องค์กร	1. ค่านิยมองค์กร	4.55	0.52	-0.84	-0.33	มากที่สุด
	2. การมีส่วนร่วม	4.56	0.50	-0.99	0.54	มากที่สุด
	3. การมุ่งผลสำเร็จ	4.53	0.52	-0.91	0.09	มากที่สุด
	4. การปรับตัว	4.51	0.51	-0.86	0.07	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.44</b>	<b>-0.86</b>	<b>0.07</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skew) และค่าความโด่ง (Kur) ของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	แปลผล
สมรรถนะ	1. ความรู้	4.54	0.50	-0.87	0.07	มากที่สุด
สมาชิก	2. ทักษะ	4.53	0.51	-0.85	0.14	มากที่สุด
องค์กร	3. เจตคติ	4.53	0.48	-0.90	0.30	มากที่สุด
	รวม	4.54	0.48	-0.91	0.30	มากที่สุด
	รวมทุกด้าน	4.54	0.39	-0.96	0.70	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.39) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.=0.44) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.51) สมรรถนะสมาชิกองค์กร ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.48)

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skew) ของตัวแปร พบว่า ทุกตัวแปร มีค่าความเบ้เป็นลบ โดยมีค่าระหว่าง -0.86 ถึง -1.19 แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายเล็กน้อย แต่ทุกตัวแปร มีค่าความเบ้ไม่เกิน  $\pm 2.00$  และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kur) ของตัวแปร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก และมีค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง 0.07 ถึง 1.46 แต่ทุกตัวแปร มีค่าความโด่งไม่เกิน  $\pm 2.00$  แสดงว่าการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่นำมาศึกษามีการแจกแจงแบบปกติ ข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นได้

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร

การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและระดับปัจจัยทางการบริหารที่ ซึ่งตัวแปรปัจจัยประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) สมรรถนะสมาชิกองค์กร และ 4) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร

องค์ประกอบ/ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน</b>	<b>4.53</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	
1. ผู้นำทางวิชาการ	4.53	0.61	มาก	3
2. คุณภาพบุคลากร	4.55	0.57	มาก	2
3. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร	4.57	0.53	มากที่สุด	1
4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.52	0.61	มากที่สุด	4
<b>ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>	<b>4.54</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	
1. ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์	4.58	0.50	มากที่สุด	1
2. การมีความคาดหวัง	4.56	0.51	มากที่สุด	2
3. การกำหนดวิสัยทัศน์	4.52	0.57	มากที่สุด	4
4. การมีความคิดระดับสูง	4.55	0.44	มากที่สุด	3
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>4.55</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	
1. ค่านิยมองค์กร	4.55	0.52	มากที่สุด	2
2. การมีส่วนร่วม	4.56	0.50	มากที่สุด	1
3. การมุ่งผลสำเร็จ	4.53	0.52	มากที่สุด	3
4. การปรับตัว	4.51	0.51	มากที่สุด	4
<b>สมรรถนะสมาชิกองค์กร</b>	<b>4.53</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	
ความรู้	4.54	0.50	มากที่สุด	1
ทักษะ	4.53	0.51	มากที่สุด	2
เจตคติ	4.52	0.48	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.39</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและระดับปัจจัยทางการบริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.44) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=0.51) สมรรถนะสมาชิกองค์กร ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=0.48) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.48)

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การจัดการกระบวนการและทรัพยากร ( $\bar{X}$ =4.57, S.D.=0.45) รองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.44) ผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.61) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}$ =4.52, S.D.=0.61)

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.58, S.D.=0.50) รองลงมาคือ การมีความคาดหวัง ( $\bar{X}$ =4.56, S.D.=0.51) การมีความคิดระดับสูง ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.44) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}$ =4.52, S.D.=0.57)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.56, S.D.=0.50) รองลงมา คือ ค่านิยมองค์กร ( $\bar{X}$ =4.55, S.D.=0.52) การมุ่งผลสำเร็จ ( $\bar{X}$ =4.5, S.D.=0.52) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับตัว ( $\bar{X}$ =4.51, S.D.=0.51)

ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=0.50) รองลงมา ทักษะ ( $\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.51) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เจตคติ ( $\bar{X}$ =4.52, S.D.=0.48)

**ตารางที่ 4.4** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน	4.45	0.56	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	4.57	0.97	มากที่สุด
3. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	4.50	0.95	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะกล้าเปลี่ยนแปลงและอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้โรงเรียน	4.60	0.73	มากที่สุด
5. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน	4.56	0.75	มากที่สุด
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.59	0.69	มากที่สุด
7. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนิเทศติดตามงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.47	0.89	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล้าเปลี่ยนแปลง และอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้โรงเรียน ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.73) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.89)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ของโรงเรียน ด้านคุณภาพบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8. ครูมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ	4.53	0.70	มากที่สุด
9. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการ สร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่โรงเรียน	4.50	0.83	มาก
10. ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	4.54	0.73	มากที่สุด
11. ครูมีวินัย มีความโปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ตามที่ได้รับ มอบหมาย	4.60	0.60	มากที่สุด
12. ครูได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทิศทางการ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการ ทำงาน	4.48	0.83	มาก
13. ครูมีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.61	0.59	มากที่สุด
14. ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการอย่าง เหมาะสม	4.57	0.69	มากที่สุด
รวม	4.55	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านคุณภาพบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ครูมีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.61$ , S.D.=0.59) รองลงมา คือ ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางการยุทธศาสตร์และเป้าหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.83)

**ตารางที่ 4.6** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ของโรงเรียน ด้านการจัดกระบวนการและทรัพยากร โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน	4.57	0.65	มากที่สุด
16. โรงเรียนจัดทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของครู	4.58	0.55	มากที่สุด
17. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและโปร่งใส	4.55	0.60	มากที่สุด
18. โรงเรียนมีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เพียงพอ	4.60	0.54	มากที่สุด
19. โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงานของครู	4.56	0.64	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการจัดกระบวนการและทรัพยากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เพียงพอ ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.54) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและโปร่งใส ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.60)

**ตารางที่ 4.7** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเป็นองค์สมรรถนะสูง  
ของโรงเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
20. โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ ความสามารถให้แก่ นักเรียน	4.51	0.91	มากที่สุด
21. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความคิดของนักเรียนในการพัฒนาการจัด การศึกษา	4.60	0.72	มากที่สุด
22. โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น	4.50	0.92	มาก
23. โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.58	0.73	มากที่สุด
24. โรงเรียนพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นพลเมือง ดี	4.46	0.94	มาก
25. โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ	4.48	0.94	มาก
26. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะอย่าง มีคุณภาพ	4.49	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความเป็นองค์สมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความคิดของนักเรียนในการพัฒนาการจัด การศึกษา ( $\bar{X}=4.60$  S.D.=0.72) รองลงมา คือ โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริม ความรู้ความสามารถให้แก่ นักเรียน ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นพลเมืองดี ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.94)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ

	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.59	0.57	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.60	0.57	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละกลยุทธ์อย่างรอบคอบ	4.57	0.62	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมีส่วนร่วมของครู	4.56	0.64	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และเกินกว่าศักยภาพที่มี	4.48	0.69	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับครูในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติราชการของโรงเรียน	4.56	0.58	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.64	มาก
	รวม	4.63	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63$ , S.D.=0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.= 0.64)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวัง โดยภาพรวมและรายข้อ

	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้	4.59	0.57	มากที่สุด
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถใช้วิจารณ์ญาณ ความรู้ ประสบการณ์และสถานการณ์ในปัจจุบันมาประกอบในการ พัฒนาโรงเรียนในอนาคต	4.60	0.57	มากที่สุด
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไข ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	4.57	0.62	มากที่สุด
11.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	4.56	0.64	มากที่สุด
12.	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.69	มาก
	รวม	4.56	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความ  
คาดหวัง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถใช้วิจารณ์ญาณ ความรู้ ประสบการณ์และ  
สถานการณ์ในปัจจุบันมาประกอบในการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.57) รองลงมา  
คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของ  
โรงเรียนได้ ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนติดตามและให้ข้อมูล  
ป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.= 0.69)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน	4.49	0.74	มาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์	4.54	0.71	มากที่สุด
15. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน	4.56	0.71	มากที่สุด
16. ผู้บริหารโรงเรียนมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	4.42	0.81	มาก
17. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร อย่างชัดเจน	4.57	0.65	มากที่สุด
18. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิธีการทำงานเป็นทีม	4.55	0.72	มากที่สุด
19. ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนดเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	4.55	0.64	มากที่สุด
รวม	4.52	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.71) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.= 0.81)

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดระดับสูง โดยภาพรวมและรายข้อ

	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำทางความคิด	4.58	0.67	มากที่สุด
21.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างสร้างสรรค์ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.62	มากที่สุด
22.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้	4.57	0.65	มากที่สุด
23.	ผู้บริหารโรงเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	4.49	0.73	มาก
24.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย	4.51	0.73	มากที่สุด
25.	ผู้บริหารโรงเรียนสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	0.72	มาก
	รวม	4.41	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคิดระดับสูง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างสร้างสรรค์ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำทางความคิด ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.= 0.73)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านค่านิยมองค์กร โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. องค์กรมีเป้าหมายที่จะดำเนินงานอย่างชัดเจนมีทิศทาง กระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.53	0.68	มากที่สุด
2. องค์กรมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.54	0.65	มากที่สุด
3. องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมพร้อม สร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็นสาธารณะ	4.60	0.62	มากที่สุด
4. องค์กรคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.52	0.67	มากที่สุด
5. ทุกคนในองค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.56	0.62	มากที่สุด
รวม	4.55	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านค่านิยมองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมพร้อมสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็นสาธารณะ ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.=0.62) รองลงมา คือ ทุกคนในองค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.62) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.67)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมและรายข้อ

	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.	โรงเรียนมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นทีม	4.45	0.66	มาก
7.	ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.57	0.63	มากที่สุด
8.	การแบ่งปันวิสัยทัศน์และการสื่อสารภายในโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	4.56	0.72	มากที่สุด
9.	ความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรมีบทบาทต่อการพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียน	4.61	0.67	มากที่สุด
10.	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาองค์กร	4.50	0.75	มาก
	รวม	4.56	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรมีบทบาทต่อการพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.61$ , S.D.=0.67) รองลงมา คือ ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.63) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นทีม ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.66)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
11. ครูในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.50	0.79	มาก
12. โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.77	มากที่สุด
13. ความตั้งใจและความพากเพียรของครูมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการที่โรงเรียนกำหนด	4.49	0.86	มาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.58	0.69	มากที่สุด
15. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับแรกมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จในโรงเรียน	4.48	0.80	มาก
16. ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามและให้รายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	4.57	0.69	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.69) รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามและให้รายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.69) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับแรกมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.80)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปรับตัว โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
17. องค์กรมีแนวทางในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	4.45	0.76	มาก
18. การนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอจากประชาชนมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร	4.58	0.59	มากที่สุด
19. บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบและระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสิ่งนี้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพองค์กร	4.46	0.71	มาก
20. ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความเป็นระบบ และสามารถลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนได้	4.49	0.64	มาก
21. ความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานขององค์กรมีบทบาทต่อการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในระยะยาว	4.53	0.66	มากที่สุด
22. โรงเรียนใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน	4.54	0.65	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปรับตัว โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอจากประชาชนมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.59) รองลงมา คือ ความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานขององค์กรมีบทบาทต่อการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในระยะยาว ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.66) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรมีแนวทางในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.76)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูในโรงเรียนมีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์	4.46	0.77	มาก
2. ครูในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้นั้น	4.52	0.73	มากที่สุด
3. ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้	4.65	0.56	มากที่สุด
4. ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ	4.60	0.57	มากที่สุด
5. ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.63	มากที่สุด
6. ครูในโรงเรียนมีความรู้รอบตัวและสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.51	0.75	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในโรงเรียนมีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.= 0.77)

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. ครูในโรงเรียนมีประสบการณ์ทำงานสูงสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชำนาญ	4.49	0.65	มาก
8. ครูในโรงเรียนมีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.57	0.58	มากที่สุด
9. ครูในโรงเรียนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว	4.50	0.61	มาก
10. ครูในโรงเรียนมีความสามารถคิดและเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร	4.53	0.58	มากที่สุด
11. ครูในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.53	0.61	มากที่สุด
12. ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.56	0.60	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในโรงเรียนมีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในโรงเรียนมีประสบการณ์ทำงานสูงสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชำนาญ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D.= 0.65)

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะสมาชิกองค์กรของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเจตคติ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13. การสังเกตพฤติกรรมของครูสามารถสะท้อนเจตคติที่มีต่อการ ทำงานและการจัดการเรียนการสอน	4.41	0.89	มาก
14. แรงจูงใจภายในของครูส่งผลต่อความตั้งใจและความรับผิดชอบ ในการบรรลุความสำเร็จ	4.53	0.71	มากที่สุด
15. ครูในโรงเรียนมีความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและทำงานให้ สำเร็จได้ตามเป้าหมาย	4.57	0.75	มากที่สุด
16. ครูในโรงเรียนมีความพยายามเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาการ ทำงานของตนเอง	4.62	0.56	มากที่สุด
17. ครูในโรงเรียนเป็นคนมองโลกในแง่บวกและมีความสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามสถานการณ์	4.50	0.75	มาก
18. เจตคติของครูมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน	4.52	0.74	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเจตคติ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในโรงเรียนมีความพยายามเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.75) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสังเกตพฤติกรรมของครูสามารถสะท้อนเจตคติที่มีต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.= 0.89)

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยพิจารณาจากลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดล เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) แบบบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationships) ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 21 ตัวแปร ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงทั้งหมด 6 ตัว ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.19



ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

	FC	SE	VS	ST	IL	TQ	PM	SC	KN	SK	AT	CV	IC	AC	DC
FC	—														
SE	0.87	—													
VS	0.85	0.88	—												
ST	0.83	0.87	0.88	—											
IL	0.56	0.53	0.54	0.52	—										
TQ	0.52	0.51	0.52	0.49	0.82	—									
PM	0.56	0.56	0.59	0.55	0.82	0.87	—								
SC	0.52	0.53	0.54	0.52	0.79	0.82	0.87	—							
KN	0.64	0.65	0.68	0.63	0.58	0.56	0.6	0.56	—						
SK	0.63	0.62	0.64	0.62	0.6	0.59	0.62	0.6	0.82	—					
AT	0.64	0.64	0.66	0.63	0.58	0.58	0.62	0.57	0.82	0.83	—				
CV	0.65	0.65	0.67	0.66	0.59	0.61	0.63	0.56	0.72	0.69	0.70	—			
IC	0.61	0.62	0.64	0.62	0.58	0.6	0.58	0.56	0.7	0.67	0.64	0.84	—		
AC	0.63	0.62	0.66	0.63	0.58	0.61	0.61	0.57	0.71	0.67	0.70	0.84	0.84	—	
DC	0.66	0.65	0.67	0.65	0.61	0.59	0.6	0.57	0.70	0.68	0.71	0.82	0.79	0.84	—

จากตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) วัฒนธรรมองค์กร (CC) สมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง 0.49 ถึง 0.72 หากมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่จึงยอมรับได้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ค่านิยมองค์กร (CV) กับทักษะ(SK) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (AC) กับความรู้ (KN) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว(DC) กับเจตคติ (AT) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72, 0.71 และ 0.71 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ผู้นำทางวิชาการ (IL) กับผู้นำที่มีความคิดระดับสูง(ST) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.49

#### 4.5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

การตรวจสอบรูปแบบการวัด (Measurement Model) จำแนกออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก และ 2) รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายใน โดยรูปแบบการวัดทั้ง 2 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สุภมาศ อังศุโชติและคณะ (2551) กล่าวว่า ควรทำการตรวจสอบก่อนว่าตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้หรือไม่ โดยใช้สถิติทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA)) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าความเหมาะสมที่เพียงพอที่สามารถยอมรับได้ คือ ค่า KMO ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair ,1995) และใช้สถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ถ้าค่าสถิติมีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

#### 4.5.1 ผลการตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

การตรวจสอบรูปแบบการวัด (Measurement Model) จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ 1) รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก และ 2) รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายใน โดยรูปแบบการวัด ทั้ง 2 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สุภมาศ อังศุโชติและคณะ (2551) กล่าวว่า ควรทำการตรวจสอบก่อนว่าตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้หรือไม่ โดยใช้สถิติทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA)) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าความเหมาะสมที่เพียงพอที่สามารถยอมรับได้ คือ ค่า KMO ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair ,1995) และใช้สถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ถ้าค่าสถิติมีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงโดยใช้สถิติ KMO และ Bartlett's Test of Sphericity

ตัวแปรแฝง	Bartlett's Test of Sphericity		KMO
	Approx. Chi-Square	P	
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์(SL)	2980.76	0.00	0.82
2. วัฒนธรรมองค์กร(CC)	2916.24	0.00	0.87
3. สมรรถนะสมาชิกองค์กร(CO)	1711.25	0.00	0.77
4. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO)	3090.59	0.00	0.87

จากตารางที่ 4.26 พบว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงมีค่าดัชนี KMO ระหว่าง 0.77 – 0.87 ซึ่งมากกว่า .05 ทุกค่า และสถิติทดสอบ Bartlett's Test มีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1711.25 – 3090.59 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแยกการวิเคราะห์ตามลักษณะของตัวแปรแฝง โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

### 1) ผลการวิเคราะห์รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ (FC) การมีความคาดหวัง (SE) การกำหนดวิสัยทัศน์ (VS) และ การมีความคิดระดับสูง (ST) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			R <sup>2</sup>
	ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้	S.E	t	
FC	1.00	0.02	13.75**	0.16
SE	1.05	0.02	9.60**	0.09
VS	1.08	0.02	12.07**	0.14
ST	1.02	0.02	13.07**	0.17

ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square=2.40 df=1 p-value=0.122 RMSEA=0.07

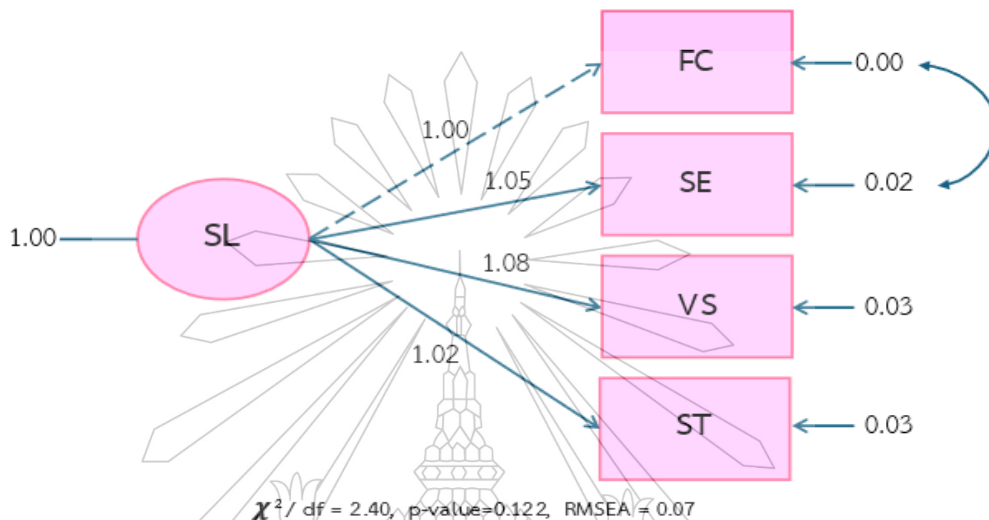
\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p < 0.01)

จากตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการใช้โปรแกรม Jamovi เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 2.40 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.052 แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำแบบโปร่งใสมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปร

สังเกตได้ ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง (ST) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ (FC) การกำหนดวิสัยทัศน์ (VS) และการมีความคาดหวัง (SE) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.07, 0.05, 0.05 และ 0.04 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกได้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

## 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์กร (CC)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร (CC) จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ ค่านิยมองค์กร (CV) การมีส่วนร่วม (IC) การมุ่งผลสำเร็จ (AC) และการปรับตัว (DC) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กรด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปร สังเกตได้	ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร			$R^2$
	ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้	S.E	t	
CV	0.97	0.02	27.81**	0.84
IC	0.96	0.02	30.36**	0.82
AC	1.00	0.02	30.85**	0.86
DC	0.98	0.01	31.72**	0.80

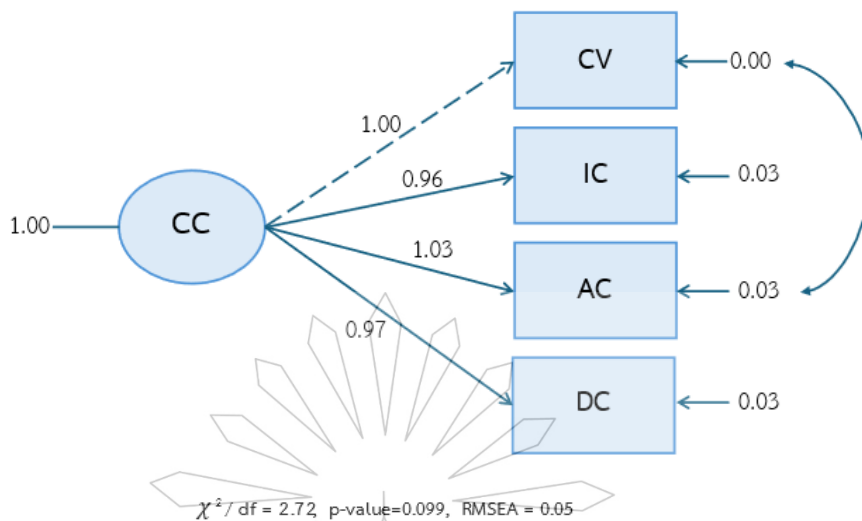
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square=2.72 df=1 p-value=0.099 RMSEA=0.05

หมายเหตุ ; \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $p < 0.01$ )

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้โปรแกรม Jamovi เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 2.72 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.099 มีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้พอใช้ พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การมุ่งผลสำเร็จ (AC) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การปรับตัว (DC) ค่านิยมองค์กร (CV) และการมีส่วนร่วม (IC) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 1.00, 0.98, 0.97 และ 0.96 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กร สามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในได้ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ ความรู้ (KN) ทักษะ (SK) และเจตคติ (AT) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะสมาชิกองค์กร ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงสมรรถนะสมาชิกองค์กร			R <sup>2</sup>
	ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้	S.E	t	
KN	1.00	0.02	29.89**	0.99
SK	0.99	0.02	29.56**	0.84
AT	1.00	0.02	30.06**	0.58

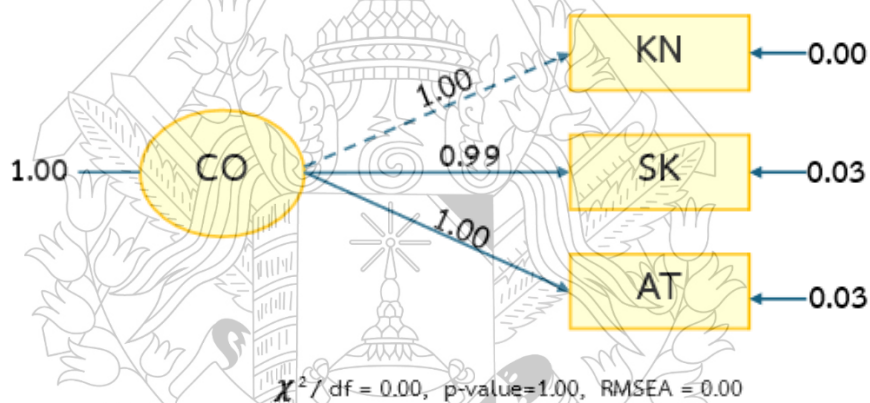
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square=0.00 df=0 p-value=1.00 RMSEA=0.00

หมายเหตุ ; \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p < 0.01)

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการโปรแกรม Jamovi เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรณะสมาชิกองค์กร ซึ่งเห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.00 ท้องศาคิอิสระ (df) เท่ากับ 0 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรณะสมาชิกองค์กร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในสมรณะสมาชิกองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ เจตคติ (AT) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ความรู้ (KN) และทักษะ (SK) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.55, 0.54 และ 0.54 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรณะสมาชิกองค์กร สามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกได้ ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรณะสมาชิกองค์กร ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 4) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ ผู้นำทางวิชาการ (IL) คุณภาพบุคลากร (TQ) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (PM) และการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (SCF) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน			$R^2$
	ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้	S.E	t	
IL	1.00	0.01	15.44**	0.72
TQ	1.00	0.01	12.93**	0.83
PM	1.09	0.01	10.36**	0.88
SCF	1.00	0.01	14.16**	0.79

ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square=0.42 df=1 p-value=0.51 RMSEA=0.00

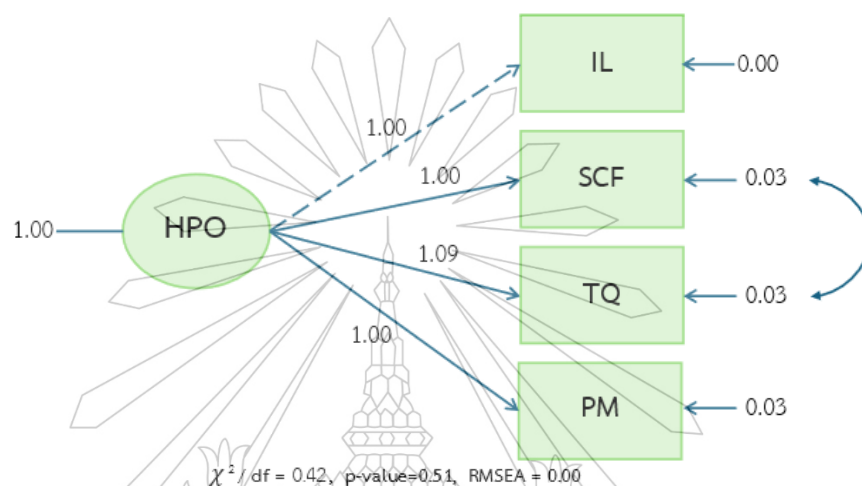
หมายเหตุ ; \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $p < 0.01$ )

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้โปรแกรม Jamovi เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ซึ่งให้เลือกรูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.42 ท้องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.51 แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (PM) มี

ความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร (TQ) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (SCF) และผู้นำทางวิชาการ (IL) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.88, 0.83, 0.79 และ 0.72 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกได้ ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 4.6 ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่นำมาศึกษาต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

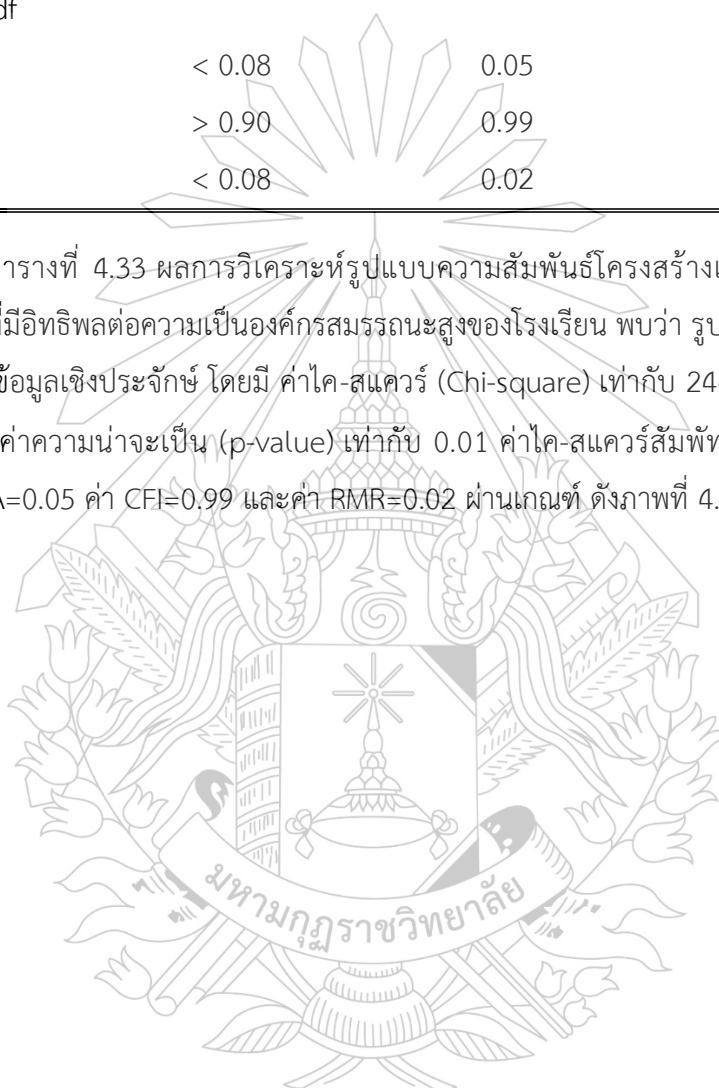
##### 4.5.1 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

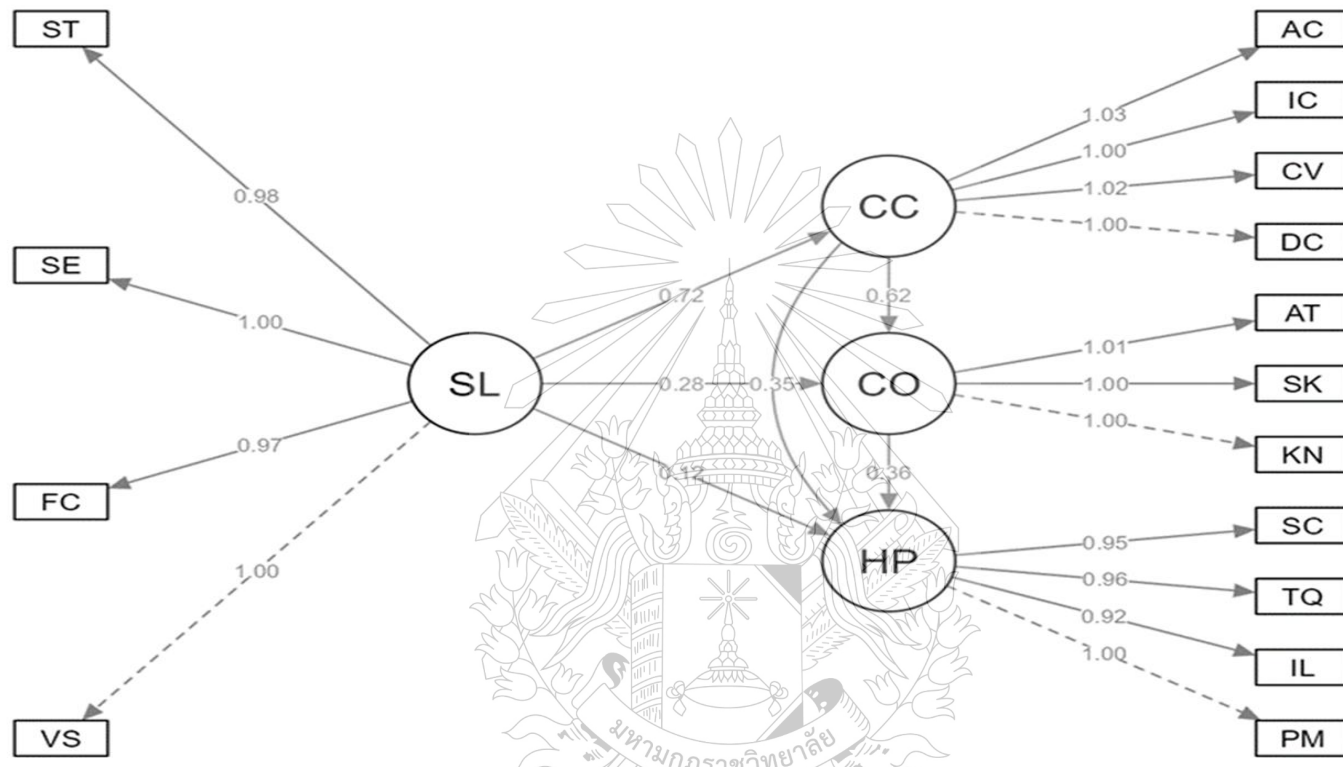
ผู้วิจัยวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยใช้โปรแกรม Jamovi ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ

ดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
1.ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	P value > .05	$\chi^2 = 246.96$ p=0.01	ไม่ผ่านเกณฑ์
2.ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ $\chi^2/df$	< 2.00	2.94	ไม่ผ่านเกณฑ์
3.ค่า RMSEA	< 0.08	0.05	ผ่านเกณฑ์
4.ค่า CFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
5.ค่า RMR	< 0.08	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า รูปแบบสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 246.96 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 84 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.01 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 2.94 ค่า RMSEA=0.05 ค่า CFI=0.99 และค่า RMR=0.02 ผ่านเกณฑ์ ดังภาพที่ 4.5





Chi-Square= 246.96, df= 84, P-value= 0.01, RMSEA= 0.05

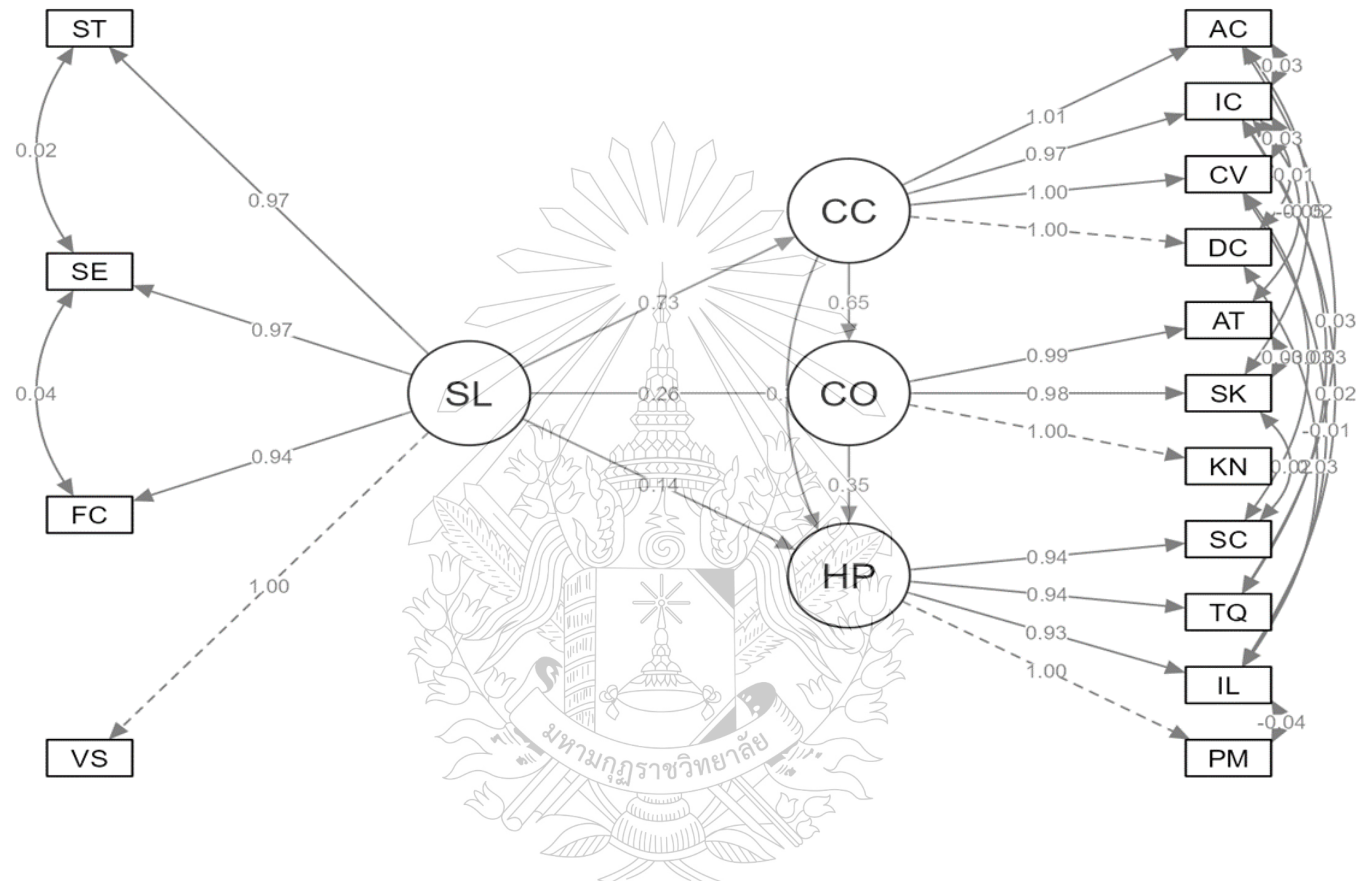
ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับรูปแบบโดยมีขั้นตอนการปรับตั้งคำสั่งในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีและอาศัยดัชนีปรับโมเดล(Model Modification Indices : MI) เป็นการปรับค่าที่โปรแกรมเสนอแนะหรือค่ามากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่ลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ด้วยการกำหนดความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้และความคลาดเคลื่อนให้มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบโดยการใส่คำสั่งเข้าไปในโปรแกรมวิเคราะห์ให้เพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 เส้น และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ

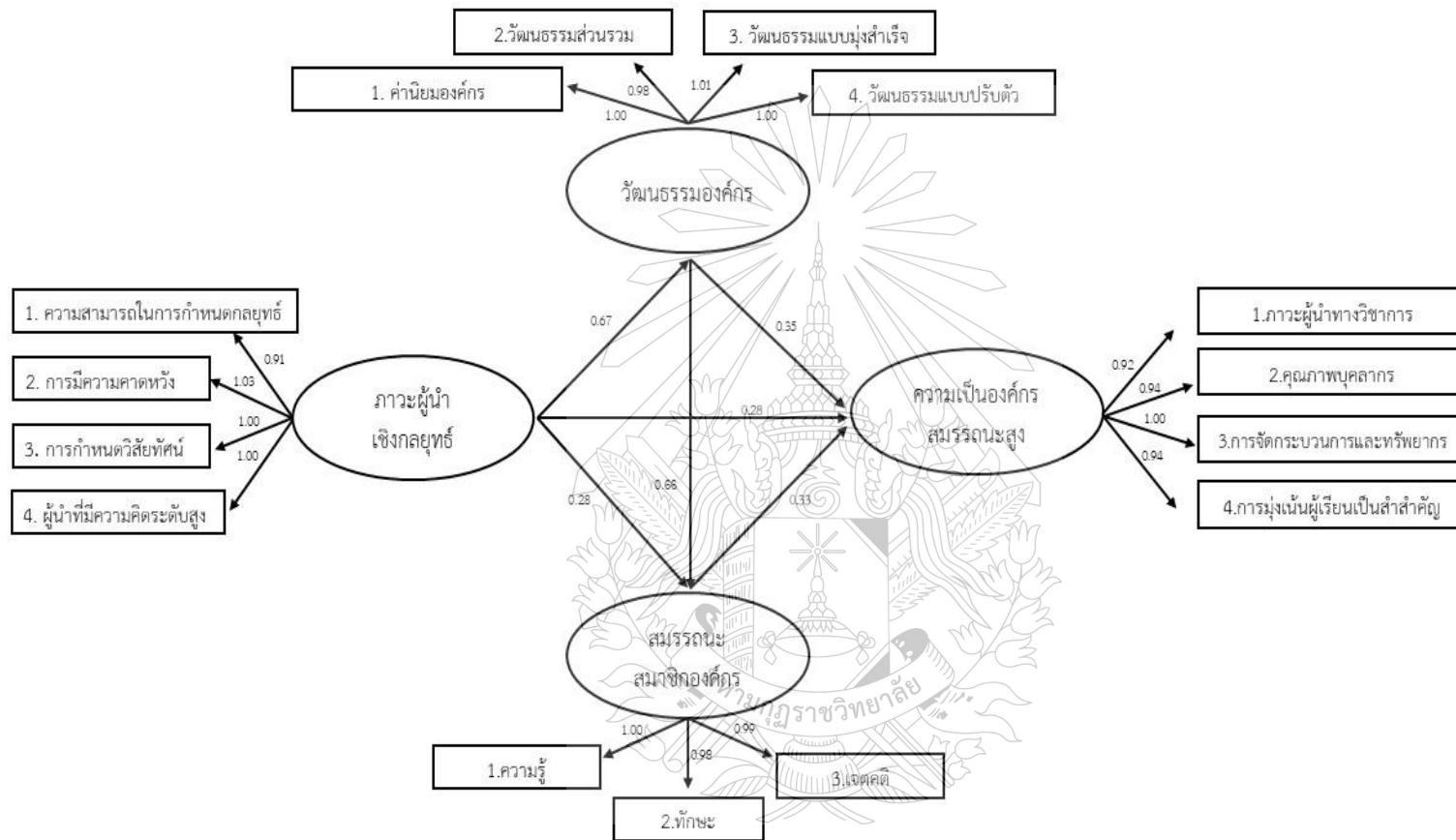
ดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
1.ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	P value > .05	$\chi^2 = 86.76$ p=0.063	ผ่านเกณฑ์
2.ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ $\chi^2/df$	< 2.00	1.28	ผ่านเกณฑ์
3.ค่า RMSEA	< 0.08	0.02	ผ่านเกณฑ์
4.ค่า CFI	> 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
5.ค่า RMR	< 0.08	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.26 หลังการปรับรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสถิติวัดความกลมกลืนของรูปแบบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 86.76 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 68 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่า .05 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.28 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า RMSEA=0.02 ค่า CFI=1.00 และค่า RMR=0.01 ดังภาพที่ 4.6



Chi-Square= 86.76, df= 68, P-value= 0.063, RMSEA= 0.02

ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ



ภาพที่ 4.7 ค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ

#### 4.5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

ผลการตรวจสอบขนาดของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) วัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) ล้วนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างแต่ละตัวแปร ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน และตัวแปรผลหลังจากการปรับ

ตัวแปร	ตัวแปรแฝงภายใน								
	วัฒนธรรมองค์กร			สมรรถนะสมาชิก			ความเป็นองค์กร		
	(CC)			องค์กร(CO)			สมรรถนะสูง (HPO)		
ภายนอก	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำ	0.67	-	0.67	0.25	0.46	0.92	0.13	0.15	0.63
เชิงกลยุทธ์ (SL)	0.001	-	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
วัฒนธรรมองค์กร (CC)	24.12	-	24.12	6.64	1.21	14.5	2.76	0.23	11.2
สมรรถนะสมาชิก (CO)				0.69	-	0.15	0.34	0.23	0.40
ความเป็นองค์กร (HPO)				0.001	-	0.001	0.001	0.001	0.001
R <sup>2</sup>				14.97	-	1.17	4.97	4.61	4.87
							0.32	-	0.32
							0.001	-	0.001
							4.79	-	4.79
R <sup>2</sup>	0.59			0.76			0.54		

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว พบว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) วัฒนธรรมองค์กร (CC) สมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO)

1) อิทธิพลทางตรง พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.25 ตามลำดับ

2) อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HP) ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) วัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.46 และ 0.15 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.46 และ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CC) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.23

3) อิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HP) ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.63 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลรวมต่อ วัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.46 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 650 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแล้วนำไปวิเคราะห์

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ผลการศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

###### 5.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ทราบรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 650 คน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 650 คน โดยมีตำแหน่งครู จำนวน 612 คน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 38 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี จำนวน 334 คน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 250 คน และมีประสบการณ์การทำงาน 21 ขึ้นไป จำนวน 66 คน เมื่อจำแนกตามขนาดสถานของโรงเรียนใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 453 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 175 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 22 คน

###### 5.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ดังนี้

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและระดับปัจจัยทางการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะสมาชิกองค์กร

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การจัดการกระบวนการและทรัพยากร รองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร ผู้นำทางวิชาการ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมีความคาดหวัง ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ค่านิยมองค์กร การมุ่งผลสำเร็จ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับตัว

ปัจจัยสมรรถนะสมาชิกองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ทักษะ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เจตคติ

**5.1.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แบ่งได้เป็น 2 ส่วนดังนี้**

#### 5.1.2.1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 2.40 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.052 แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำแบบโปร่งใสมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีความคาดหวัง โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.07, 0.05, 0.05 และ 0.04 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 2.72 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.099 มีค่าดัชนีความกลมกลืน แสดง

ว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้พอใช้ พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การมุ่งผลสำเร็จ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การปรับตัว ค่านิยมองค์กร และการมีส่วนร่วม โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 1.00, 0.98, 0.97 และ 0.96 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรรถนะสมาชิกองค์กร ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีความกลมกลืนแสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในสมรรถนะสมาชิกองค์กร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในสมรรถนะสมาชิกองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ เจตคติ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ความรู้ และทักษะ โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.55, 0.54 และ 0.54 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 0.42 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.51 แสดงว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภายในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การนำองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการปฏิบัติงาน โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.45, 0.41, 0.35 และ 0.31 ตามลำดับ

#### 5.1.2.2 การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบการวัดตัว

แปรแฝงมีค่าดัชนี KMO ระหว่าง 0.77 – 0.87 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทุกค่า และสถิติทดสอบ Bartlett's Test มีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1711.25 – 3090.59 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกค่าและเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลปรากฏดังนี้

1) อิทธิพลทางตรง พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.25 ตามลำดับ

2) อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) วัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.46 และ 0.15 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.46 และ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (CC) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.23

3) อิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน (HPO) ได้รับอิทธิพล จากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.63 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) มีอิทธิพลรวมต่อ วัฒนธรรมองค์กร (CC) และสมรรถนะสมาชิกองค์กร (CO) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.46 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยเสนอการอภิปรายผลการวิจัย 2 ประเด็น ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหาร พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรม

องค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะสมาชิกองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรมีบทบาทต่อการพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียนพร้อมสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็นสาธารณะยังเป็นระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อกรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจนมีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน แสดงความคิดเห็นและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคนได้อย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รินทร์ภักดิ์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565) การวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยีรองลงมา คือ การพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลังระดับสมรรถนะบุคลากร ยังต้องส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพความรู้ระดับวัฒนธรรมองค์กร 2. โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้โรงเรียนต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล โรงเรียนต้องมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และโรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ของ องค์กรซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำการขับเคลื่อนครูและบุคลากรของโรงเรียนผ่านการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Hasmirati,2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนสมรรถนะต่ำใน มาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย แม้ว่ากรมสามัญศึกษาของจังหวัดสุลาเวสี ได้รายงานว่าผลการเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในมาเลเซียอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ แต่มีบางโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของโรงเรียนได้กระตุ้นให้ผู้วิจัยดำเนินการกรณีศึกษาแบบหลายสถานที่เพื่อระบุว่ารูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ใด ๆ กับโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงและมีสมรรถนะต่ำในมาเลเซียหรือไม่ การศึกษานี้พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนที่มีสมรรถนะต่ำ มีการใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้มากขึ้น ควบคุมวินัยของนักเรียน สร้างความมั่นใจว่าครูจะเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร การศึกษาครั้งนี้มีส่วนในการพัฒนาความรู้ด้านโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในประเทศอินโดนีเซีย การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าหากโรงเรียนต้องการบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าครูสอนและนักเรียนได้เรียนรู้

จากผลการศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การจัดการกระบวนการและทรัพยากรรองลงมา คือ คุณภาพบุคลากร ผู้นำทางวิชาการ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะแนวทางกล้าเปลี่ยนแปลง อำนาจความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้โรงเรียน เพื่อให้ครูมีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้พร้อมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mohd Izham Mohd Hamzah, (2017) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการความสามารถและความเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาความสามารถพิเศษในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซีย งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปิดเผยว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานที่เฉพาะเจาะจง และการนำไปใช้และการจัดการกลยุทธ์เหล่านี้ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพงานวิจัยในปัจจุบันพยายามที่จะสำรวจและยืนยันปัจจัยการจัดการความสามารถ ที่รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครู งานวิจัยนี้ได้รับการทดสอบและตรวจสอบผ่านกลุ่มตัวอย่าง 400 คน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประจักษ์ สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิก องค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูงและวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านตัวแปรสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และปัจจัยทั้ง 4 สามารถร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562) ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า องค์กรประกอบรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงด้านการป้องกันควบคุมโรคฯ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาการปฏิบัติงานและผลลัพธ์การดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทั้ง 7 หมวดร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 67 และทุกหมวดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ในเกณฑ์ความสอดคล้อง ระดับดี ทั้งหมด แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โดยมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์กรสมรรถนะ

สูงของโรงเรียน ของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุณิสา ธิปัตย์ (2563) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของสมาชิกองค์กรความผูกพัน ต่อองค์กรและองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับมากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะ สูงของกรมแพทยทหารบกและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภราดี พิริยะพงษ์รัตน์ (2563) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โมฮัมหมัด อิซฮาม โมฮัมหมัด ฮาทซาย์ (Mohd Izham Mohd Hamzah, 2017) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการความสามารถและความเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาความสามารถพิเศษในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซีย งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปิดเผยว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานที่เฉพาะเจาะจง และการนำไปใช้และการจัดการกลยุทธ์เหล่านี้ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพงานวิจัยในปัจจุบันพยายามที่จะสำรวจและยืนยันปัจจัยการจัดการความสามารถ ที่รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครู งานวิจัยนี้ได้รับการทดสอบและตรวจสอบผ่านกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซียโดยใช้ Amos 19 โดยมีการทดสอบสมมติฐานในระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าเฉลี่ยผิดพลาดของการประมาณ (RMSEA) ดัชนี Tucker-Lewis (TLI) และดัชนีเปรียบเทียบเชิงเปรียบเทียบ (CFI) ถูกนำมาใช้ในการทดสอบรูปแบบสมการโครงสร้างของการจัดการความสามารถ ค่า RMSEA ที่ได้รับ คือ 0.049 ค่า TLI คือ 0.942 และค่า CFI คือ 0.962 ซึ่งบ่งชี้ว่าแบบจำลองที่ดีและเหมาะสม การวิเคราะห์ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าระดับของการดำเนินงานของการจัดการความสามารถอยู่ในช่วงของการเป็นคนดีมาก และมีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำครูขององค์กรในประชากรที่ศึกษา

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้รับอิทธิพลสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยอาจจัดอบรม พัฒนาศักยภาพ หรือสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

5.3.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และยังส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน และการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

5.3.1.3 สถานศึกษาควรพัฒนาสมรรถนะของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เนื่องจากมีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะของบุคลากร

5.3.1.4 จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่พบว่ามี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมั่นใจ

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะบุคลากรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.3.2.2 ควรศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

5.3.2.3 ควรศึกษาผลกระทบเชิงสาเหตุในลักษณะระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ว่ามีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรสมรรถนะสูงอย่างไรในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

5.3.2.4 รูปแบบจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก แต่ควรมีการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นหรือแตกต่างออกไป เพื่อยืนยันความเสถียรและความน่าเชื่อถือของโมเดลในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย. (2564). รายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). **หลักเกณฑ์การประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิตติมา เจนสวัสดิ์พงศ์. (2562). **วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จังหวัดนครปฐม : วิถีวิทยาคว.** ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิราภรณ์ พงษ์พิง. (2565). **วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2.** ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2561). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: วีพรีนท์, 238-239.
- จันทร์ทิพย์ จิตอ่ำ. (2566). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- จันทร์วิมล วงศ์แดง. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.** สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2568, จาก <http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/article/view/2527/2369>.
- เจนจิรา สว่างจิตร. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพตามมาตรฐานอาชีวศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มเขตจังหวัดภาคกลาง 4.** สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยวัฒน์ เฟื่องกรุด และภัทริยา พรหมราชภูรี. (2564). **คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.** วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 16(2), 123-133.

- ชมพูนุท ครุฑหลวง. (2568). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย**. ปรินญาการศึกษาศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชลธิชา บุณนัท และคณะ. (2564). **การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21**. ในรายงานการประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 (น. 894-901), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เด่นณรงค์ ธรรมมา. (2556). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. เพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). **องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม**. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-35.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). **จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข**, กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธนกฤต ศรีทองปลอด. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุพรรณบุรี**. ปรินญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ธันวา วาฑิตต์พันธ์. (2564). **องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 14.
- ธนัตถ์พร โคจรานนท์. (2562). **“ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง”** (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), 1-15.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2565). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: วี.พี. 136-137.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). **สถิติชวนใช้**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยนุช อินทรดิบ. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1**. บัณฑิต

- วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. วารสารวิชาการสิรินธรปริทรรศน์, 24(1), 319-330.
- ปวลิน โปษยานนท์. (2560). การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 6(3), 303-333.
- พจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายลาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- พิศรียาภรณ์ ทาบทอง. (2567). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของโรงเรียนสอนขับรถในประเทศไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). การวิจัยทางการศึกษา. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภราดี พิริยะพงษ์รัตน์. (2563). องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสต์ศาสนาในประเทศไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- มยุลี ปันทะโชติ. (2564). ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปกร. ปีที่ 13 มกราคม - มิถุนายน.
- มนลixa ธรรมรักษ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยศวดี เชื้อวงศ์พรหม. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร. ปรินญาญรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- เยาวเรศ ชาครีวณิษฐ์. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุพรรณบุรี**. ปรินญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- รัชพล จอมไตรคูป. (2563). **โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัตสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. ปรินญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัฐพล สุขประเสริฐ. (2565). **อิทธิพลของสุขภาพองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การจัตบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร**. ปรินญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา. (2565). **การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ปรินญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรวรรษ เทียมสุวรรณ, วัชรพล วิบูลยศรีน, ศิโรจัน ผลพันธิน และเหม ทองชัย. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2568, จาก <http://www.graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/656>.
- วิจารณ์ พานิช. (2563). **การศึกษาคุณภาพสูงระดับโลก**, (กรุงเทพฯ: มูสนิธิสยามกัมมาจล), 214.
- วินุลาศ เจริญชัย. (2562). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปรินญา การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาวี แสงหา. (2566). **แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ส เจริญการ พิมพ์.

- วิรัช ประวันเตา, (2562). การพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและ  
**ภัยสุขภาพระดับจังหวัด**. วารสารวิชาการสาธารณสุข, 28(2), 172-184.
- วันชัย ปานจันทร์. (2565). **วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร** แห่งการเรียนรู้.  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 13-14.
- วันวิศาน์ บรรเทา. (2564). **อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ  
 สำนักงาน พัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. วารสาร  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1), 71-92.
- วิศณี รัตนพงศ์. (2556). **ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน  
 ศึกษาธิการภาค 18**. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของ  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และ ปฐมบุตร แก้วสมนึก. (2562). “**การพัฒนาองค์ประกอบเพื่อการเป็น  
 โรงเรียนสมรรถนะสูง ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดกาญจนบุรี**”, วารสาร  
 มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ปีที่ 36 ฉบับที่ 3 (เดือนกันยายน – ธันวาคม): 122-140.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2561). **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
 กรุงเทพฯ: บุ๊คพ้อยท์.
- สมาพร ภูวิจิตร และคณะ. (2558). **รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ**. Journal of  
 Nakhonratchasima College, 9(1), 73-77.
- สุภาพร รูปเทียนทอง. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
 หลักครูในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สมุทรสาคร**. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2565). **การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร:  
 สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุนิสา ธิปัตย์. (2563). **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์  
 ทหารบก**. ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. (2551). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรม  
 ศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มิสชั่นมีเดีย.

- สุกัญญา พรหมอารักษ์, วาโร เฟิงสวีส์ดี และ เอกลักษณ์ เพียสา. (2567). **องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วารสารครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 52(2), 1/13-13/13.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. (2563). **ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล. เรียกใช้เมื่อ** วันที่ 10 มิถุนายน 2568, จาก <https://web.sesaolnb.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(25517). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558**, (กรุงเทพฯ : วิชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดีย), 5-6.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพมหานคร : *พริกหวานกราฟฟิค จำกัด*.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2560). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2560)**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบ ราชการ 4.0**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เสาวลักษณ์ ไตรพัฒน์. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษากลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร**. ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยธนบุรี.
- อรุณ จิรวัดน์กุล. (2557). **สถิติในงานวิจัย เลือกใช้อย่างไรให้เหมาะสม**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- อรพินท์ บุญสิน. (2563). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**. วารสารการจัดการสมัยใหม่. 18(2). 87-94.
- อภิชญา จะเรียมพันธ์. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อภิสิทธิ์ เทียงคุณ. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1**. *วารสารปัญญาปณิธาน*, 8(2), 127-140.

- อุษณีย์ สาระ. (2568). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันรัชต์ภาคย์, ปีที่ 19 ฉบับที่ 63 เมษายน - มิถุนายน 2568,344.**
- Buytendijk, F. (2006). **The five key to Building a High Performance Organization.** Business Performance Management, 4(1), 24-30.
- Bawany, (2018). **Leading in a Disruptive VUCA World.** New York: Business Expert Press.
- Blanchard. (2007) . **Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations.** United States : Prentice Hall.Canada: Nelson Education Ltd.
- Bollen, K. A., (1989). **Structural Equations With Latent Variables.** NY: Wiley.
- Byrd R.E., (1987). **Corporate Leadership Skills: a New Synthesis** Organizational Dynamics, 34-43.
- Cameron, K. S. (1979). **Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies.** Paper Presented at the 1979 meetings of the Academy Of Management.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.** Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. L. (1989). **Organizational culture inventory.** Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Chatman and Caldwell. (1991). **Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting firms.** Administrative Science Quarterly, 36, 459–484.
- Craig, J.J. (2005). **Introduction to Robotics Mechanics and Control.** 3rd Edition, Pearson Prentice Hall Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Daft, R. L. (2008). **The Leadership Experience. 4th ed.** Mason, O.H.: Thomson/South-Western.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness.** New York:John Wiley Publisher.

- Denison, D. R. (2000). **The Denison Organizational Culture Survey**. Retrieved November 6, 2010, from <http://www.denisonculture.com>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). **Corporate Culture and Organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world** *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- De Waal, A.A. (2007), **The Characteristics of a High Performance Organization**. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- De Waal, A.A. (2004). **What Makes A High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage That You Should Know About**. *Business Strategy Series*,
- De Waal, A. A., & Sultan, S. (2012). **Applicability of the High Performance Framework in the Middle East: The Case of Palestine Polytechnic University**. (International Conference in Business). Shajah, United Arab Emirates. 179-185.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill.
- Dubrin, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, Practice, and Skills**. Boston: Houghton.
- Finkelstein, s. & hambrick. D.c. (1996). **Strategic Leadership : top Executives And their Effects on Organizations**. St.paul, mn : West Publishing.
- Hair, J. F. (1995). **Multivariate Data Analysis with Readings**. Prentice Hall.
- Hitt, M., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2007). **Management of Strategy: Concepts and cases**. China: Thomson South-Western.
- Holbeche, L. (2005). **The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford, UK: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- International Economic Development Council. (2011). **High Performance Economic Development Organizations**. Washington, DC: Author.
- Jim Craig and Others, (2005). **a Case Study of Six High-Performing Schools in Tennessee**, Appalachia Educational Laboratory (AEL) at Edvantia Washington, DC: U.S. Department of Education, 52.

- John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, (1998). **Organizational Behavior Securing - Competitive Advantage** (USA: Prentice-Hall), 338.
- Joreskog, K.G., & Sorbom, D. (1989). **LISREL 7: User's reference guide**. Mooresville, IN: Scientific Software.
- John Eric Adair, (2010). **Strategic Leadership: How to think and plan Strategically and Provide Direction and Organization**, (London: Houghton Mifflin Co.), 56.
- Kelloway, E. K. (1998). **Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's guide**. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Kenneth Leithwood and Catherine McCullough, (2016). **Leading High-Performing School Districts Nine Characteristics of Effective Districts and the Leadership Practices that Achieve Them**, ( Canadian Education Association: CANADA), 24-29.
- Lee, M. & Louis, K. S. (2019). **Mapping a Strong School Culture and Linking it to Sustainable School Improvement**. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96.
- Maghroori Ray, and Rolland Erik, (1997). **Strategic Leadership: The art of Balancing Organizationmission with Policy, Procedure and External Environment: The Journal of Leadership Studies**, n.p., 62-81.
- Martins, E. C., & Terblanche, F., (2003). **Building Organizational Culture that Stimulates Creativity & Innovation**. *European Journal of Innovation Management*, 6, 64-74.
- McClelland, D. C. (1999). **Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews**. *Journal of Organizational Behavior*, 9(5), 465-483.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, (2017). **"Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia"**, *International Journal of Educational Best Practices*, Vol. 1, University Kebangsaan Malaysia: 19-37.
- Nahavandi & Malekzadeh, (1999). **The Art and Science of Leadership** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Patricia J. Kannapel and Stephen K. Clements, (2005). **Inside the Black Box of High-Performing High-Poverty Schools.** (Lexington: Kentucky), 3-4.
- Shannon, G Sue and Bylsma, Pete, (2003). **Helping Student Finish School: Why Students Drop Out and How to Help Them Graduate,** (Office of Superintendent of Public Instruction, Olympia, W A,), 45.
- Serfontein K., & Hough, J. ( 2011) . **Nature of the Relationship Between Strategic Leadership, Operational Strategy and Organizational Performance.** SAJEMS NS, 14(4), 393-406.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). **A Beginner's Guide to structural Equation Modeling.** (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, (2013). **Organization Behavior, 15 ed.** (England: Pearson Education,), 557-558.
- Stevens, J. (1986). **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences.** Hillsdale, NJ: L.Erlbaum Associates Inc.
- Marc Tucker, **Leading High-Performance School System,** (Alexandria:Virginia USA, 2019), 32-43.
- Doris L. Wilson, “**Successful Educational Leadership at High Performing Schools.**” USA. US-China Education Review, ISSN 1548-6613 March 2011, Vol. 8, No. 3, California State University, San Bernardino: 393-398.
- Hasmirati, “**High-Performing and Low-Performing Schools in Makassar Indonesia**”, Journal of Research and Multidisciplinary, Volume 3, Issue 1, Universitas Islam Makassar, 2020: 267-283.
- Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1990). **Organization theory (4th ed.).** Boston: Alyn and Bacon: 374.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). **Educational administration: Theory, research, and practice (7th ed.).** McGraw-Hill.
- Linder. J. C. & Brooks. J. D. (2004). **Transforming the Public Sector.** Outlook Journal, 3, 26- 35.
- Robbins, S. P. (1990). **Organization theory Structure, Design and Application.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 77.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). **Management (7th ed.)**. Prentice Hall.

Sidi, R. R., (2018). “**Characteristics of School Culture in High Performing Schools in Mombasa County, Kenya**”, International Journal of Research in Education and Social Sciences (IJRESS) 3 (4), Moi University,: 68-80.

Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership (3rd ed.)**. Jossey-Bass.

Yukl, Gary. . (2016). **Leadership in Organization**. 5 th ed. New York: Courier Stoughton,.

This is Mendeley biography





ภาคผนวก

มหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |                                   |              |  |
|-----------------------------------|--------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ | ตำแหน่ง      | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง                  |
|                                   | วุฒิการศึกษา | ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา<br>บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย             |
| 2. ดร.กรรณิกา ไวโสภา              | ตำแหน่ง      | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง                  |
|                                   | วุฒิการศึกษา | ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย<br>วัดผล และสถิติทางการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์          | ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา   |
|                                   | วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ<br>บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย           |
| 4. ดร.กุลธิดา ศรีโกเมนทร์         | ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา  |
|                                   | วุฒิการศึกษา | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ<br>บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย           |
| 5. นายจักรพงษ์ แกลงกัณฑ์          | ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสงครามวิทยา  |
|                                   | วุฒิการศึกษา | ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา<br>การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย<br>รามคำแหง      |



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ คว ๗๕๑๘/๑๑๐๐๗๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.พิรุณพรรณ เต็มวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทรายขาววิทยา

ด้วย นายวิระพงษ์ คุณประหม่น นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิโชค ธิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๑๑๖

นายวิระพงษ์ คุณประหม่น ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๓๕๓



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๕๖๑๖

ที่ คว ๗(๕๙/ว๑๐๐๗)๒

วันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร รศ.บุญช่วย ศิริเกษ

ด้วย นายวิระพงษ์ คุณประทุม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสทิวชิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหามกุฏราชวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

ที่ ดจ.๗/๑๔/๑๑๐๐๗๒ วันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.กรรณิกา ไวโสภ

ด้วย นายวิระพงษ์ คุณประทม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวชिरเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหามกุฏราชวิทยาลัย

ที่ ดร ๗/๕๑๘/๑๐๐๓๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒ มีนาคม ๒๐๒๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นายจักรพงษ์ แดงกัณฑ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสงครามวิทยา

ด้วย นายวิระพงษ์ คุณประทม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธเชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายวิระพงษ์ คุณประทม ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓

ที่ คว ๗๕๑๘/๑๑๐๐๗๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.กฤติดา ศรีโกเมนทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาหลวงวิทยา

ด้วย นายวิระพงศ์ คุณประหม่น นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธเชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย-บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสฤษวิชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๓๕๖๑๖

นายวิระพงศ์ คุณประหม่น ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๓๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยพิทยาคม

ด้วย นายวิระพงศ์ คุณประหม่ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลสามสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิระพงศ์ คุณประหม่ ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมกเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิธรรมเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายวิระพงศ์ คุณประหม่ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๓๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาวิ่งศึกษาวิเศษ

ด้วย นายวิระพงศ์ คุณประหม่น นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลกลศาสตร์สัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิระพงศ์ คุณประหม่น ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมกเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิกรมเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายวิระพงศ์ คุณประหม่น ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๓๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐  
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสงครามวิทยา

ด้วย นายวิระพงศ์ คุณประทม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลสามสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิระพงศ์ คุณประทม ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมกเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิธรรมเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๕๖๑๖

นายวิระพงศ์ คุณประทม ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓

ที่ อว ๗๕๑๘/๑๐๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐  
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๑๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามแบบ QR CODE เพื่อการวิจัย

ด้วย นายวิระพงศ์ คุณประทุม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลสามสัมพันธ์เชิงสาเหตุ  
ของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เลย หนองบัวลำภู” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม โดยการ  
สแกน QR CODE เพื่อการวิจัย ให้บุคลากรสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ของท่านให้  
ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตาม  
เอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสทธีวชิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๔๖๑๖

นายวิระพงศ์ คุณประทุม ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗-๒๒๕๐๑๕๓



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC)

**แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม**  
**เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร**  
**สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู**

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน</b>									
<b>1. ผู้นำทางวิชาการ</b>									
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล้าเปลี่ยนแปลง และอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการนิเทศ ติดตามงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>2. คุณภาพบุคลากร</b>									
8.	ครูมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูเพื่อเพิ่มพูน ศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10.	ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11.	ครูมีวินัย มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ตามที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
12.	ครูได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สัมพันธ์กับ วิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้เกิด ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13.	ครูมีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14.	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัด สวัสดิการอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>3. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร</b>									
15.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของ งานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16.	โรงเรียนจัดทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของ ครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17.	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและโปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18.	โรงเรียนมีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19.	โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลตาม กระบวนการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</b>									
20.	โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริม ความรู้ความสามารถให้แก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21.	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความคิดของนักเรียนในการ พัฒนาการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
22.	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่าง กระตือรือร้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23.	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
24.	โรงเรียนพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และ ความเป็นพลเมืองดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
25.	โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
26.	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้พัฒนา สมรรถนะอย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>									
<b>1.1 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์</b>									
1.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความเสี่ยงและผลกระทบ ของแต่ละ กลยุทธ์อย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของ โรงเรียนโดยมีส่วนร่วมของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ และเกินกว่าศักยภาพที่มี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับครูในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติ ราชการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>1.2 การมีความคาดหวัง</b>									
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มใน อนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนว ทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์</b>									
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคต ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ นำมากำหนดวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารโรงเรียนมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยวิธีการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนดเพื่อให้งานบรรลุตาม เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
<b>1.4 ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง</b>									
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการรับรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำทางความคิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างสร้างสรรค์ทำให้โรงเรียน มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารโรงเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการ แก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารโรงเรียนสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>2. วัฒนธรรมองค์กร</b>									
<b>2.1 ค่านิยมองค์กร</b>									
1.	องค์กรมีเป้าหมายที่จะดำเนินงานอย่างชัดเจน มี ทิศทางกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2.	องค์กรมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3.	องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอ พร้อมสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็น สาธารณะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
4.	องค์กรคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5.	ทุกคนในองค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>2.2 การมีส่วนร่วม</b>									
6.	โรงเรียนมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7.	ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8.	การแบ่งปันวิสัยทัศน์และการสื่อสารภายในโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9.	ความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรมีบทบาทต่อการพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10.	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>2.3 การมุ่งผลสำเร็จ</b>									
11.	ครูในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12.	โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13.	ความตั้งใจและความพากเพียรของครูมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการที่โรงเรียนกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
15.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับแรกมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามและให้รายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>2.4 การปรับตัว</b>									
17.	องค์กรมีแนวทางในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18.	การนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอจากประชาชนมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19.	บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบและระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสิ่งนี้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
20.	ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความเป็นระบบและสามารถลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21.	ความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานขององค์กรมีบทบาทต่อการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
22.	โรงเรียนใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>4. สมรรถนะสมาชิกองค์กร</b>									
<b>4.1 ความรู้</b>									
1.	ครูในโรงเรียนมีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
2.	ครูในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้นั้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3.	ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย และสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4.	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5.	ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6.	ครูในโรงเรียนมีความรู้รอบตัวและสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>4.2 ทักษะ</b>									
7.	ครูในโรงเรียนมีประสบการณ์ทำงานสูง สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชำนาญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8.	ครูในโรงเรียนมีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9.	ครูในโรงเรียนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10.	ครูในโรงเรียนมีความสามารถคิดและเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11.	ครูในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12.	ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>4.3 เจตคติ</b>									
13.	การสังเกตพฤติกรรมของครูสามารถสะท้อนเจตคติที่มีต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
14.	แรงจูงใจภายในของครูส่งผลต่อความตั้งใจและความ รับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15.	ครูในโรงเรียนมีความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและ ทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16.	ครูในโรงเรียนมีความพยายามเรียนรู้เพื่อนำมา พัฒนาการทำงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17.	ครูในโรงเรียนเป็นคนมองโลกในแง่บวกและมี ความสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตาม สถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18.	เจตคติของครูมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้



ภาคผนวก ง  
ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านผู้นำทางวิชาการ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.81 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83	1	0.68
	2	0.53
	3	0.55
	4	0.68
	5	0.67
	6	0.60
	7	0.81
2. ด้านคุณภาพบุคลากร ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.78 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.91	8	0.72
	9	0.68
	10	0.78
	11	0.78
	12	0.71
	13	0.78
	14	0.65
3. ด้านการสื่อสาร ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.76 - 0.87 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.92	15	0.76
	16	0.87
	17	0.77
	18	0.84
	19	0.77
4. ด้านการทำงานเป็นทีม ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.40 – 0.78 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.82	21	0.78
	22	0.66
	23	0.55
	24	0.73
	25	0.60
	26	0.61
	21	0.40
<b>ค่าความเชื่อมั่น</b>		<b>0.88</b>

<b>2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>		
1. ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.78 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.90	1	0.60
	2	0.78
	3	0.78
	4	0.78
	5	0.75
2. การมีความคาดหวัง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.64 - 0.78 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.88	6	0.74
	7	0.78
	8	0.74
	9	0.67
	10	0.64
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.76 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.91	11	0.74
	12	0.66
	13	0.76
	14	0.75
	15	0.73
	16	0.74
4. ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.75 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.87	17	0.48
	18	0.75
	19	0.70
	20	0.69
	21	0.68
	22	0.69
<b>ค่าความเชื่อมั่น</b>		<b>0.80</b>

3. วัฒนธรรมองค์กร	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านค่านิยมองค์กร ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.59 – 0.73 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86	1	0.72
	2	0.70
	3	0.59
	4	0.73
	5	0.64
2. ด้านการมีส่วนร่วม ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.77 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.78	6	0.62
	7	0.60
	8	0.63
	9	0.67
	10	0.77
	11	0.52
3. ด้านการมุ่งผลสำเร็จ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.72 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86	12	0.71
	13	0.66
	14	0.72
	15	0.68
	16	0.65
	3. ด้านการปรับตัว ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.58 - 0.67 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.84	17
18		0.59
19		0.67
20		0.66
21		0.61
22		0.61
ค่าความเชื่อมั่น		0.87

4. สมรรถนะสมาชิกองค์กร	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านความรู้ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.87 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.84	1	0.87
	2	0.66
	3	0.81
	4	0.61
	5	0.87
	6	0.66
2. ด้านทักษะ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.74 - 0.80 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.92	7	0.78
	8	0.75
	9	0.74
	10	0.75
	11	0.78
	12	0.80
3. ด้านเจตคติ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.56 - 0.73 ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83	13	0.61
	14	0.56
	15	0.60
	16	0.60
	17	0.69
	18	0.73
ค่าความเชื่อมั่น		0.83



ภาคผนวก จ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถาม

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหาร  
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน  
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน  
ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน
2. โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจัดส่งคืนแบบไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบ โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อใด ๆ ทั้งสิ้นต่อสถานศึกษาและตัวท่านเอง ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายวิระพงศ์ คุณประทุม

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ตำแหน่ง
  - ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา                      ( ) ครู
2. ประสบการณ์การทำงาน
  - ( ) ต่ำกว่า 10 ปี                      ( ) 10 - 20 ปี
  - ( ) 21 ขึ้นไป
3. ขนาดของโรงเรียน
  - ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก                      ( ) โรงเรียนขนาดกลาง
  - ( ) ใหญ่/ใหญ่พิเศษ

### ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1 = น้อยที่สุด    2 = น้อย    3 = ปานกลาง    4 = มาก    5 = มากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
<b>1. ผู้นำทางวิชาการ</b>						
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน					
2.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล้าเปลี่ยนแปลง และอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้โรงเรียน					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จผลสำเร็จ					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการนิเทศติดตามงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
<b>2. คุณภาพบุคลากร</b>						
8.	ครูมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ					
9.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูเพื่อเพิ่มพูน ศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่โรงเรียน					
10.	ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่					
11.	ครูมีวินัย มีความโปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ตามที่ได้รับมอบหมาย					
12.	ครูได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทิศทางการยุทธ์และเป้าหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน					
13.	ครูมีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14.	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสม					
<b>3. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร</b>						
15.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน					
16.	โรงเรียนจัดทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของครู					
17.	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและโปร่งใส					
18.	โรงเรียนมีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เพียงพอ					
19.	โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงานของครู					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
<b>4. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</b>						
20.	โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่นักเรียน					
21.	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อความคิดของนักเรียนในการพัฒนาการจัดการศึกษา					
22.	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น					
23.	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
24.	โรงเรียนพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี					
25.	โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ					
26.	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะอย่างมีคุณภาพ					

ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
<b>1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>						
<b>1.1 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์</b>						
1.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
2.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละ กลยุทธ์อย่างรอบคอบ					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมีส่วนร่วมของครู					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และเกินกว่าศักยภาพที่มี					
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติงานกับครูในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
<b>1.2 การมีความคาดหวัง</b>						
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้					
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถใช้วิจารณ์ญาณ ความรู้ ประสบการณ์และสถานการณ์ในปัจจุบันมาประกอบในการ พัฒนาโรงเรียนในอนาคต					
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย					
12.	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์</b>						
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
14.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน					
16.	ผู้บริหารโรงเรียนมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา					
17.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน					
18.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิธีการทำงานเป็นทีม					
19.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนดเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย					
<b>1.4 ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง</b>						
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเป็นผู้นำทางความคิด					
21.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างสร้างสรรค์ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง					
22.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้					
23.	ผู้บริหารโรงเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ					
24.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย					
25.	ผู้บริหารโรงเรียนสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
<b>2 วัฒนธรรมองค์กร</b>						
<b>2.1 ค่านิยมองค์กร</b>						
1.	องค์กรมีเป้าหมายที่จะดำเนินงานอย่างชัดเจน มีทิศทาง กระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
2.	องค์กรมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
3.	องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอ พร้อมสร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีจิตเป็นสาธารณะ					
4.	องค์กรคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
5.	ทุกคนในองค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
<b>2.2 การมีส่วนร่วม</b>						
6.	โรงเรียนมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นทีม					
7.	ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของผู้เรียนและผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
8.	การแบ่งปันวิสัยทัศน์และการสื่อสารภายในโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
9.	ความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรมีบทบาทต่อการพัฒนาคุณภาพงานภายในโรงเรียน					
10.	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาองค์กร					
<b>2.3 การมุ่งผลสำเร็จ</b>						
11.	ครูในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
12.	โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
13.	ความตั้งใจและความพากเพียรของครูมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการที่โรงเรียนกำหนด					
14.	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
15.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับแรกมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จในโรงเรียน					
16.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามและให้รายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>2.4 การปรับตัว</b>						
17.	องค์กรมีแนวทางในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก					
18.	การนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอจากประชาชนมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร					
19.	บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบและระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสิ่งนี้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร					
20.	ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีความเป็นระบบและสามารถลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนได้					
21.	ความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานขององค์กรมีบทบาทต่อการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในระยะยาว					
22.	โรงเรียนใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน					
<b>4. สมรรถนะสมาชิกองค์กร</b>						
<b>4.1 ความรู้</b>						
1.	ครูในโรงเรียนมีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
2.	ครูในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้นั้น					
3.	ครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้					
4.	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ					
5.	ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
6.	ครูในโรงเรียนมีความรู้รอบตัวและสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>4.2 ทักษะ</b>						
7.	ครูในโรงเรียนมีประสบการณ์ทำงานสูงสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชำนาญ					
8.	ครูในโรงเรียนมีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
9.	ครูในโรงเรียนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว					
10.	ครูในโรงเรียนมีความสามารถคิดและเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร					
11.	ครูในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน					
12.	ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>4.3 เจตคติ</b>						
13.	การสังเกตพฤติกรรมของครูสามารถสะท้อนเจตคติที่มีต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน					
14.	แรงจูงใจภายในของครูส่งผลต่อความตั้งใจและความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จ					

ข้อ	คำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		1	2	3	4	5
15.	ครูในโรงเรียนมีความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย					
16.	ครูในโรงเรียนมีความพยายามเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง					
17.	ครูในโรงเรียนเป็นคนมองโลกในแง่บวกและมีความสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามสถานการณ์					
18.	เจตคติของครูมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ





ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

## ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

## Structural Equation Modelling

## Models Info

Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	650
Free parameters	67
Standard errors	Standard
Scaled test	None
Converged	TRUE
Iterations	149
Model	$SL \sim VS + FC + SE + ST$ $HPO \sim PM + IL + TQ + SC$ $CO \sim KN + SK + AT$ $CC \sim DC + CV + IC + AC$ $HPO \sim SL + CC + CO$ $CO \sim SL + CC$ $CC \sim SL$

## Models Info

AT~IC					
Overall Tests					
Model tests					
Label	$\chi^2$	df	p		
User Model	86.76	68	.063		
Baseline Model	12012.87	105	<.001		
Fit indices					
95% Confidence Intervals					
SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p	
0.01	0.02	0.00	0.03	1.000	
User model versus baseline model					
Model					
Comparative Fit Index (CFI)				1.00	
Tucker-Lewis Index (TLI)				1.00	
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)				1.00	
Relative Noncentrality Index (RNI)				1.00	
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)				0.99	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)				0.99	

## Model tests

Label	X <sup>2</sup>	df	p
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)			1.00
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)			0.64

## ESTIMATES

## Parameters estimates

95% Confidence Intervals									
Dep	Pred	Estimate	SE	Lower	Upper	$\beta$	z	p	
HPO	SL	0.13	0.05	0.04	0.22	0.14	2.76	.006	
HPO	CC	0.34	0.07	0.19	0.48	-0.32	4.64	<.001	
HPO	CO	0.32	0.07	0.19	0.46	0.33	4.79	<.001	
CO	SL	0.25	0.04	0.18	0.33	0.27	6.64	<.001	
CO	CC	0.69	0.05	0.60	0.78	0.65	14.97	<.001	
CC	SL	0.67	0.03	0.62	0.73	0.77	24.12	<.001	

## Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
SL	VS	1.00	0.00	1.00	1.00	0.95		
	FC	0.89	0.02	0.85	0.93	0.90	41.35	<.001
	SE	1.00	0.02	0.95	1.04	0.92	44.28	<.001
HPO	ST	0.99	0.02	0.94	1.03	0.93	44.83	<.001
	PM	1.00	0.00	1.00	1.00	0.96		
	IL	0.93	0.02	0.88	0.97	0.89	37.43	<.001
CO	TQ	0.93	0.02	0.88	0.97	0.91	44.20	<.001
	SC	0.92	0.02	0.88	0.96	0.90	42.78	<.001
	KN	1.00	0.00	1.00	1.00	0.91		
CO	SK	0.96	0.03	0.90	1.01	0.89	33.54	<.001

## Measurement model

Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
	AT	0.97	0.03	0.92	1.00	0.90	34.66	<.001
CC	DC	1.00	0.00	1.00	1.00	0.91		
	CV	0.98	0.03	0.93	1.00	0.91	37.55	<.001
	IC	0.95	0.03	0.89	1.00	0.89	31.59	<.001
	AC	1.00	0.03	0.95	1.00	0.92	38.61	<.001

## Variances and Covariances

Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
AT	IC	-0.02	0.00	-0.02	-0.01	-	-	<.001
			0			0.24	5.27	1

## Variances and Covariances

Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
FC	SE	0.02	0.00	0.01	0.02	0.2	4.56	<.001
DC	IC	-0.00	0.00	-0.01	0.00	-	-	.240
PM	IL	-0.01	0.00	-0.02	-0.01	-	-	<.001
IL	IC	0.00	0.00	-0.00	0.01	0.0	1.47	.142
IL	CV	-0.00	0.00	-0.01	0.00	-	-	.444
SC	CV	-0.01	0.00	-0.02	-0.01	-	-	<.001
TQ	AC	0.01	0.00	0.00	0.01	0.1	3.32	<.001
SC	SK	0.01	0.00	0.00	0.01	0.1	2.34	.019

## Variances and Covariances

Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
SE	ST	0.01	0.00	0.00	0.02	0.14	2.49	.013
SK	AC	-0.01	0.00	-0.01	-0.00	-0.1	-2.46	.014
SK	AT	0.01	0.00	0.00	0.02	0.15	2.00	.046
CV	IC	0.01	0.00	0.00	0.02	0.18	2.57	.010
TQ	IC	0.01	0.00	0.00	0.01	0.15	3.26	.001
IL	DC	0.01	0.00	0.00	0.02	0.15	2.73	.006
IC	AC	0.01	0.00	0.00	0.02	0.15	2.04	.041
VS	VS	0.03	0.00	0.03	0.04	0.09	9.19	<.001
FC	FC	0.06	0.00	0.06	0.07	0.09	14.17	<.001
SE	SE	0.06	0.01	0.05	0.07	0.15	11.80	<.001

## Variances and Covariances

Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
ST	ST	0.06	0.00	0.05	0.07	0.1	12.7	<.00
			0			5	2	1
PM	PM	0.02	0.00	0.02	0.03	0.0	7.20	<.00
			0			7		1
IL	IL	0.06	0.00	0.05	0.08	0.2	12.5	<.00
			1			0	9	1
TQ	TQ	0.05	0.00	0.05	0.06	0.1	14.3	<.00
			0			7	4	1
SC	SC	0.06	0.00	0.05	0.07	0.1	14.7	<.00
			0			9	3	1
KN	KN	0.06	0.00	0.05	0.07	0.1	10.8	<.00
			1			6	5	1
SK	SK	0.07	0.00	0.06	0.08	0.2	11.3	<.00
			1			0	9	1
AT	AT	0.06	0.00	0.05	0.08	0.1	10.7	<.00
			1			8	6	1
DC	DC	0.06	0.00	0.05	0.06	0.1	13.2	<.00
			0			7	0	1
CV	CV	0.05	0.00	0.04	0.06	0.1	13.0	<.00
			0			7	0	1

## Variances and Covariances

Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
CCIC	CCIC	0.07	0.01	0.05	0.08	0.2	9.41	<.001
CCAC	CCAC	0.05	0.00	0.04	0.05	0.1	12.2	<.001
SL	SL	0.35	0.02	0.30	0.39	1.0	16.2	<.001
HPO	HPO	0.14	0.01	0.12	0.15	0.4	15.4	<.001
CO	CO	0.07	0.01	0.06	0.09	0.2	11.3	<.001
CC	CC	0.11	0.01	0.09	0.12	0.4	13.3	<.001
Intercepts								
Variable	Intercept	SE	95% Confidence Intervals		z	p		
			Lower	Upper				
VS	4.39	0.02	4.34	4.44	181.70	<.001		
FC	4.42	0.02	4.37	4.46	193.72	<.001		
SE	4.42	0.02	4.37	4.47	177.30	<.001		

## Intercepts

Variable	Intercept	SE	95% Confidence Intervals		z	p
			Lower	Upper		
ST	4.42	0.02	4.37	4.46	178.65	<.001
PM	4.39	0.02	4.34	4.43	197.53	<.001
IL	4.45	0.02	4.41	4.49	200.61	<.001
TQ	4.42	0.02	4.38	4.46	202.76	<.001
SC	4.43	0.02	4.38	4.47	202.61	<.001
KN	4.41	0.02	4.36	4.45	185.59	<.001
SK	4.48	0.02	4.43	4.52	192.43	<.001
AT	4.40	0.02	4.35	4.44	188.47	<.001
DC	4.44	0.02	4.40	4.49	199.89	<.001
CV	4.45	0.02	4.40	4.49	205.05	<.001
IC	4.51	0.02	4.47	4.55	207.89	<.001
AC	4.43	0.02	4.39	4.48	202.43	<.001
SL	0.00	0.00	0.00	0.00		
HPO	0.00	0.00	0.00	0.00		
CO	0.00	0.00	0.00	0.00		
CC	0.00	0.00	0.00	0.00		

Modification indices

Modification indices

---

Modif. index	EPC	sEPC (LV)	sEPC (all)	sEPC (nox)
--------------	-----	-----------	------------	------------

---



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นายวิระพงศ์ คุณประทุม
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ.2524
สถานที่เกิด	74 หมู่ 11 ต. บ้านดอน อ. ภูเขียว จ.ชัยภูมิ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเพชรวิทยาการ พ.ศ. 2548 พธ.บ. การสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย พ.ศ. 2551 คม. วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ เลย
ที่อยู่ปัจจุบัน	74 หมู่ 11 ต. บ้านดอน อ. ภูเขียว จ.ชัยภูมิ
ผลงานตีพิมพ์	Click or tap here to enter text.
รางวัลที่ได้รับ	Click or tap here to enter text.

