



การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
THE DEVELOPMENT OF CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AFFECTING
HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SECONDARY SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE DEVELOPMENT OF CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AFFECTING
HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SECONDARY SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ

รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒนา) (รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา) (อาจารย์ ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	จันทร์ศรัณย์ ภูติอริยวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา นียมมา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูที่ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 873 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำดิจิทัลด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยี รองลงมาคือ การพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง ระดับสมรรถนะบุคลากรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือด้านความรู้ ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือการสนับสนุนนักเรียน รองลงมาคือ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ระดับกลยุทธ์ขององค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ พันธกิจ รองลงมาคือการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับองค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการใส่ใจนักเรียน รองลงมาคือการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน และการนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล 2. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ โรงเรียนต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล โรงเรียนต้องมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง และโรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำการขับเคลื่อนครูและบุคลากรของโรงเรียนผ่านการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วย 3. แนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล คือ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะทางดิจิทัล ทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ทำการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเหล่านั้นด้วยวิธีการอ่านหนังสือหรือศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม สอบถามหรือสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาตามหลักสูตรที่เปิดสอนในสถาบันต่าง ๆ หรือเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มของมหาวิทยาลัย และทำการประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่ามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านความรู้ประเมินจากการปฏิบัติงาน พิจารณา output outcome หรือการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของโรงเรียน ประเมินจากความสามารถของครูในโรงเรียน หรือการแก้ไขสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านทักษะประเมินจากการบริหารจัดการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์ และประเมินจากความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะประเมินด้วยวิธีสังเกตการแสดงออกของผู้บริหาร การบริหารจัดการโรงเรียน โดยให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

คำสำคัญ : องค์กรสมรรถนะสูง, ภาวะผู้นำดิจิทัล, สมรรถนะบุคลากร, วัฒนธรรมองค์กร, กลยุทธ์ขององค์กร

Title	THE DEVELOPMENT OF CAUSAL RELATIONSHIP MODEL AFFECTING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION
Author	RINLAPAS SAGCHAIWUJTANA
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Jantarat Phutiar
Co Advisor	Professor Dr. Achara Niyamabha

The purposes of this research are as follows: (1) to study the level of digital leadership, personnel competency, organizational culture and strategies in a high-performance organization; (2) to develop and validate the causal relationship model affecting high performance organization of secondary schools under the authority of the Office of the Basic Education Commission; (3) to develop a high-performance organizational approach. The samples in this research were the director, deputy director, and teachers acting as assistant directors of secondary schools, a total of 873 people. The tool used to collect the data in this research was a five-point questionnaire. The statistics in the data analysis were basic statistics, confirmatory factor analysis and structural equation analysis. The research results were as follows: (1) the digital leadership aspect had the highest average score for understanding technology, then developing new capabilities and promoting a collaborative environment. The level of competency with the highest average score were morality, ethics and knowledge. The highest average score was student support, then participation in thought and action. The strategy level with the highest average score was mission, followed by academic administration using IT. For high performance organizations, the highest average score was attention to students and good governance; (2) secondary schools have administrators with digital leadership and high performing teachers and staff and an organizational strategy for good work. In addition, school administrators, including director and deputy director, must drive teachers and school personnel through organizational culture; (3) guidelines for high performance organization must have digital leadership, i.e., knowledge, competence, skills and digital characteristics, software and hardware, developing knowledge, abilities and skills through self-study, training, or interviews with experts, according to the courses at various institutions and assessing school administrators. In the aspect of knowledge assessment from performance or considering positive changes in the school and ability of the teachers to resolve the situation. Skills assessed from management that can be adjusted, according to the situation. and evaluated based on satisfaction. The characteristics were evaluated by observing the executives. School management allowed teachers, students, parents and communities to evaluate the performance of school administrators.

Keyword : HPO, High Performance Organization, Causal Relationship Model, Digital Leadership, Organizational Culture and Strategies and Personnel Competency

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกตากรุณาช่วยเหลือ และความเอาใจใส่อย่างดี ยิ่งตลอดจนการให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับแก้ไขข้อบกพร่อง จากคณะกรรมการผู้ควบคุมปริญญาานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ และศาสตราจารย์ ดร.อัฉรา นิยามภา ที่ได้ให้ความเมตตากรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการทำปริญญา นิพนธ์นี้ด้วยความเอาใจใส่ยิ่งตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ซึ่งได้แก่ อาจารย์ เรือเอก ดร. อภิธิ์ ทรงบัณฑิตย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และอาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริวัชร์ ที่ได้ กรุณาประสิทธิ์ประสาท ความรู้ต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณประธานในการสอบปากเปล่า รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ และ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือทุกท่าน ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒผล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวิง เรืองสังข์ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งภักดิ์ และอาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริวัชร์

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อน ๆ และน้องๆ ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมถึงบุคคลอีกหลายท่าน ที่ไม่ได้กล่าวชื่อนามไว้ ณ ที่นี้ได้ให้ความ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงคุณของบิดามารดาและครูอาจารย์ ที่อบรมสั่งสอนให้ ความรู้และเป็นกำลังใจ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ขอบเขตด้านเนื้อหา	6
ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
ตัวแปรที่ศึกษา	7
ขอบเขตด้านเวลา	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย	16
สมมติฐานการวิจัย.....	18
กรอบแนวคิด	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	20
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	25
2.1 ความเป็นมาของโมเดลสมการโครงสร้าง	25
2.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลสมการโครงสร้าง	27
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารองค์กร	30
3.1 ความหมายขององค์กร	30
3.2 ความมีประสิทธิภาพในองค์กร	32
3.3 โรงเรียนในฐานะองค์การ	33
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	40
4.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	41
4.2 ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง	44
4.3 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง	46
4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรสมรรถนะสูง	67
4.5 ตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง	72
4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัล	77
5.1 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัล	77
5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	88
5.3 แนวคิดที่สนับสนุนภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง	91
6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร	94
6.1 ความหมายของสมรรถนะ	94
6.2 สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา	101
6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	104

7. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	109
7.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	109
7.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	110
7.3 วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน	111
7.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน	111
7.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	115
7.6 งานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กร สมรรถนะสูง	118
7.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	121
8.1 ความหมายของกลยุทธ์องค์กร	122
8.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กร	123
8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
8.4 งานวิจัยที่สนับสนุนกลยุทธ์องค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง	128
8.5 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะของ บุคลากรดังรายละเอียดต่อไปนี้	133
8.6 แนวคิดจากงานวิจัยซึ่งสนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร	135
8.7 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ของ องค์กร	136
8.8 งานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะ บุคลากร	138
8.9 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ของ องค์กร	140
8.10 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะ บุคลากร	142

9. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคู่มือและการจัดทำคู่มือ	144
9.1 ความหมายของคู่มือ.....	144
9.2 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ	145
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	148
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	153
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	153
ประชากร	153
กลุ่มตัวอย่าง	154
การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง	154
กลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	155
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	156
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	158
คุณภาพของเครื่องมือวัด.....	158
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	159
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	160
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	160
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	162
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	162
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	163
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	164
สรุปขั้นตอนการวิจัย.....	165
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้.....	169
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	169
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังนี้.....	172
2.1 วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	172
2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสาเหตุในกรอบแนวความคิดการวิจัย	192
2.3 วิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกรอบแนวความคิดการวิจัย.....	199
ตอนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3.....	209
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	218
สรุปผลการวิจัย.....	218
อภิปรายผลการวิจัย	224
ข้อเสนอแนะ	227
บรรณานุกรม	229
ภาคผนวก.....	246
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	247
ภาคผนวก ข แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ..	249
ภาคผนวก ค แบบประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	265
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	284
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม	300
ประวัติผู้เขียน.....	302

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนโรงเรียนทั้งหมดแยกตามแต่ละภูมิภาคของ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	1
ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้งหมดแยกตามแต่ละภูมิภาคสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2564)	2
ตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง และภาวะ ผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร	91
ตาราง 4 งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	92
ตาราง 5 เปรียบเทียบสมรรถนะของครูผู้สอนเดิม กับสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ที่ได้ จากการสัมภาษณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	101
ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง	106
ตาราง 7 แสดงงานวิจัยที่มีแนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรนำไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง	107
ตาราง 8 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพล ต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อตัวแปรอื่นๆ ที่มีส่วนในการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	118
ตาราง 9 แสดงงานวิจัยที่พบแนวคิดช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง	119
ตาราง 10 แสดงงานวิจัยที่เส้นความสัมพันธ์ส่งอิทธิพลจากกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง หรือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่อาจส่งผลทำให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูง	128
ตาราง 11 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนว่ากลยุทธ์ขององค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	129
ตาราง 12 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะ ของบุคลากร	133

ตาราง 13 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากร หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลที่ส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร	134
ตาราง 14 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร	135
ตาราง 15 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร	136
ตาราง 16 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อกลยุทธ์องค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร	137
ตาราง 17 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร.....	138
ตาราง 18 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากร หรือแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร	139
ตาราง 19 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร	140
ตาราง 20 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร	141
ตาราง 21 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร.....	142
ตาราง 22 ระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	163
ตาราง 23 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....	170
ตาราง 24 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียน	171
ตาราง 25 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน	172
ตาราง 26 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	173

ตาราง 27 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล	194
ตาราง 28 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ ขององค์กร สมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง	196
ตาราง 29 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย (ก่อนปรับโมเดล)	201
ตาราง 30 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย (หลังปรับโมเดล).....	204
ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้าง	206
ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้าง	206
ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง	207
ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวมในโมเดลสมการโครงสร้าง	208

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	18
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้.....	19
ภาพประกอบ 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของลักษณะองค์การดั้งเดิมกับองค์การสมัยใหม่.....	31
ภาพประกอบ 4 แสดงตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูง	74
ภาพประกอบ 5 แสดงตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูงพร้อมตัวแปรสังเกตได้.....	75
ภาพประกอบ 6 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัล พร้อมตัวแปรสังเกตได้	88
ภาพประกอบ 7 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลไปสู่ ตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูง	94
ภาพประกอบ 8 แสดงตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร พร้อมตัวแปรบังชี้	104
ภาพประกอบ 9 แสดงตัวแปรสมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง	109
ภาพประกอบ 10 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้.....	115
ภาพประกอบ 11 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง	120
ภาพประกอบ 12 แสดงตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้	126
ภาพประกอบ 13 แสดงกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูง.....	132
ภาพประกอบ 14 แสดงรูปแบบ (Model) เบื้องต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	132
ภาพประกอบ 15 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร	135
ภาพประกอบ 16 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร	136
ภาพประกอบ 17 แสดงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร.....	137
ภาพประกอบ 18 อธิบายวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร	139

ภาพประกอบ 19 แสดงวัฏธรมมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร.....	140
ภาพประกอบ 20 แสดงวัฏธรมมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์์ขององค์กร.....	141
ภาพประกอบ 21 แสดงกลยุทธ์์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร.....	143
ภาพประกอบ 22 โมเดล (Model) ของการวิจัยโดยมีสมรรถนะบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง....	143
ภาพประกอบ 23 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครู สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	155
ภาพประกอบ 24 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยันของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล.....	193
ภาพประกอบ 25 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยันของตัวแปรวัฏธรมมองค์กร กลยุทธ์์ขององค์กร สมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง	195
ภาพประกอบ 26 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	200
ภาพประกอบ 27 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลังปรับโมเดล)	203
ภาพประกอบ 28 แสดงค่าอิทธิพลจากการรันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	209
ภาพประกอบ 29 แสดงค่าอิทธิพลการรันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ซึ่งบางเส้นไม่แสดงการส่งค่าอิทธิพล หรือแสดงการส่งค่าอิทธิพลน้อยมาก นั่นคือ วัฏธรมมองค์กรไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง และกลยุทธ์์ขององค์กรไม่ส่ง อิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร.....	223

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (กฎกระทรวง, 2546) โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสถานศึกษาของรัฐบาล สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชน แบ่งเป็นการศึกษาระดับประถมศึกษาและการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียนแบ่งเป็น 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีจำนวนโรงเรียนทั้งหมดที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามแต่ละภูมิภาคมีจำนวนทั้งสิ้น 30,405 โรงเรียน แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียนดังตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนโรงเรียนทั้งหมดแยกตามแต่ละภูมิภาคของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภูมิภาค	จำนวนโรงเรียน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	13,356
ภาคเหนือ	6,613
ภาคกลาง	4,640
ภาคใต้	4,278
ภาคตะวันออก	1,359
กรุงเทพมหานคร	159
รวม	30,405

ที่มา: สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (2564)

นอกจากนี้ หากพิจารณาสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถแสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียนและจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศแยกตามภูมิภาคต่างๆ ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้งหมดแยกตามแต่ละภูมิภาคสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2564)

ภูมิภาค	จำนวนโรงเรียน	จำนวนนักเรียน
ภาคเหนือ	397	217,162
ภาคกลาง	392	359,695
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	933	427,567
ภาคตะวันตก	115	70,696
ภาคตะวันออก	187	159,285
ภาคใต้	334	179,825
รวม	2,358	1,414,230

จากข้อมูลข้างต้น ทั้งตารางที่ 1 และตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าปริมาณของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปริมาณนักเรียนที่ศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนมากมายของประเทศ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ ถือเป็นภารกิจที่สำคัญตามวิสัยทัศน์ที่ว่า สร้างคุณภาพมนุษย์ สู้สังคมอนาคตที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ทั้งนี้การได้มาซึ่งคุณภาพดังกล่าว ตรงตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 สรุปประเด็นการพัฒนาหลักที่สำคัญของประเทศไทย 20 ข้อ โดยเฉพาะข้อที่ 1.3.3 การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ตลอดจนการยกระดับคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560)

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน ยังต้องเผชิญกับปัญหาในหลายด้าน จากการศึกษาสภาพปัญหาของสถานศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาล้ำคลั่งกัน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ปัญหาการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้บริหารส่วนใหญ่ขาด

ทักษะการบริหารจัดการ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ 2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่าครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูไม่ครบชั้น 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณ 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่างๆ ในการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556) ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อการแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเร่งพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องเร่งปรับตัวเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ สถานศึกษาต้องมีการบริหารที่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หรือการบริหารจัดการแบบองค์กรสมรรถนะสูงจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องมีการแข่งขันกันอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับกับการสร้างคุณภาพมนุษย์ สู้สังคมนาคคตที่ยั่งยืน โดยผลการศึกษาพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความผูกพันขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (พรทิพย์ สุพรรณกุล, 2553, น. 36-37) แต่สำหรับประเทศไทยยุค 4.0 โดยเฉพาะการศึกษาในยุค 4.0 นั้น สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องเร่งปรับตัวแบบก้าวกระโดดเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในมิติอื่นๆ ด้วย

เดอ วาลล์ (De Waal, 2004 อ้างถึงใน ปवलิน โปษยานนท์, ม.ป.ป.) เป็นนักวิจัยที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงได้สรุปว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การจัดการที่มีคุณภาพสูง กำลังพลที่มีคุณภาพสูง ความผูกพันระยะยาว การเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของ เดอ วาลล์ (De Waal, 2004) นี้เป็นที่นิยมให้นักวิจัยในประเทศไทยนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันได้เป็นอย่างดี เช่น งานวิจัยของ ปवलิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป) ซึ่งทำวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และงานวิจัยของ สุณิสา ธิปัตย์ และคณะ (2563) ในงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการขององค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก

นอกจากนี้จากการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โคทเทอร์และเฮสเคท (Kotter & Heskett, 1992, p. 45) ยังพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันและการดำเนินงาน ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แม้ว่ารูปแบบองค์กรแบบที่มีลำดับชั้นของโครงสร้างหลายๆ ชั้นอาจเคยมีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างองค์กรแบบเดิมจึงอาจไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในยุคดิจิทัล ผู้นำยุคนี้จึงต้องนำความสามารถด้านดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร (ทินกร บัวชู, 2562, น. 288) ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันและอนาคตเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรและทำให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ยิ่งไปกว่านั้น ยังพบว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ยังส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นกัน ได้แก่ สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ องค์กรต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนความก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 28-32) ส่วนวัฒนธรรมองค์กรนั้น วิลคอกสัน (Willcoxson, 2000, p. 104) นำเสนอว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรสมรรถนะสูง องค์กรต้องมีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประกอบก่อนที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งด้วย สอดคล้องกับโคทเทอร์และเฮสเคท (Kotter & Heskett, 1992, p. 45) ชี้น (Chien, 2004, p. 13) และวิลคอกสัน (Willcoxson, 2000, p. 104) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ส่วนปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กรนั้น รอบบิน เอส พี (Robin, 1990, p. 77) ได้เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยแนวทางเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel 1991, p. 378) ที่สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร 5 แนวทาง โดยมีแนวทางหนึ่งเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ด้วย ทั้งนี้ แมนคินส์ และสตีล (Mankins & Steels, 2005, p. 66-67) อธิบายว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะลดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงานให้เหลือน้อยที่สุดผ่านกระบวนการวางแผนที่ดีและการดำเนินการที่ดี องค์กรที่มีสมรรถนะต่ำจะขาดการวางแผนและการดำเนินการที่ดี

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางประเทศไทย 4.0 สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะนำไปสู่ความเข้าใจถึงปัจจัยและกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้บริหารและครู เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายในการยกระดับโรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำถามการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ 3 ข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมตามสมมติฐานเป็นอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้จะช่วยให้

1. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ผลการวิจัยในการวางแผนเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. ผู้บริหารและครูในโรงเรียนนำผลการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมาเป็นต้นแบบในการปรับปรุงการบริหารจัดการโรงเรียน และพัฒนาการบริหารงานอย่างมีคุณภาพทั้งด้านภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3. ผู้บริหารและครูใช้ผลการวิจัยแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นแนวทางปฏิบัติ นำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้สามารถบริหารจัดการในภาวะวิกฤติได้ทัน่วงที

ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาขององค์กรสมรรถนะสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2564 โดยใช้ฐานข้อมูลของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 62 เขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 2,358 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2565 ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การ

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามแนวคิดของ ชูแมกเกอร์ และโลแมกซ์ (Schumacker, & Lomax, 2010) ที่เสนอแนะกำหนดจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ในหนังสือ A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling ไว้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง สามารถคำนวณได้จากการนำตัวแปรสังเกตได้ในกรอบแนวคิดทั้งหมดคูณด้วย 5 - 20 เท่า โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ที่ใช้จำนวนโรงเรียน และจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่มและนำไปเทียบสัดส่วน หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย

ตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษาอันประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกจำนวนหนึ่งตัวแปร ตัวแปรแฝงภายในจำนวนสี่ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) มี 1 ตัวแปร ได้แก่

1) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลของ เซอเบอร์, คากาเนอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer & Zamora, 2013 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละออง และคณะ, 2563, น. 113-114) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) 3) การเต็มใจทดลอง (willingness) 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understand technology) 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) 6) การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (The use of technology coupled with good and current information)

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) มี 4 ตัวแปร ดังนี้

1) สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1998, p. 331-339) และใช้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ของ ฉัตรชัย หวังมีจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรจำนวน 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) คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) 8) การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning)

together) 9) การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ของ ลี และหลุย (Lee & Louis, 2019, p. 85-86) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 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 (Negative behavior)

3) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) ผู้วิจัยประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยของ สรรเพชร โทวิชา, ศักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2560) ในวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology)

4) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประยุกต์แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ เดอ วาล (De Waal, 2004, p. 179-185) สังกะระห์ร่วมกับผลการวิจัยของ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุญพา และงานผลการวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (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 determined) 7) การจัดกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design)

8) การใส่ใจนักเรียน (Student attend) 9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish) 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) 11) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาการศึกษาวิจัย 1 ปี ในปีการศึกษา 2564 โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูล 7 เดือน ระหว่างเดือนมกราคม 2565 – กรกฎาคม 2565

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้รับจากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน แสวงหาแนวทางให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันตามเวลา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีแผนงานรองรับตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน เข้าใจเป็นหนึ่ง เดียวกันทั่วทั้งองค์กร สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรได้สำเร็จ ด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระดับคุณภาพของผลงานสูง และเป็นองค์กรที่มีความสามารถอย่างชัดเจนใน การกำหนด และสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.1 การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High quality management) หมายถึง การบริหารงานองค์กรของผู้บริหาร ต้องบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่น มีแบบแผนของการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพสูง

1.2 บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร (High quality workforce and personnel support) หมายถึง องค์กรต้องมีทีมงานบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพในการทำงานขององค์กร มีการวางแผนจัดการบุคลากรล่วงหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการ และการสื่อสารถ่ายทอด

1.3 ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation) หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรระหว่างกันได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ได้แก่ การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกับข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มของผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ได้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย (Openness and Action Orientation) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรเป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน การจัดการองค์กรเป็นไปเพื่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.5 การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and Renewal) หมายถึง องค์กรมีแนวทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางให้องค์กรมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งชั้น องค์กรจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเหมาะสม องค์กรปรับปรุงและสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความพิเศษเฉพาะและเกิดความแตกต่างในการพัฒนาองค์กร

1.6 การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน (Strategy determined) หมายถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

1.7 การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design) หมายถึง การออกแบบกระบวนการและการจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานตามกระบวนการและตรวจสอบและการประเมินผลตามกระบวนการ

1.8 การใส่ใจนักเรียน (Student attend) หมายถึง การเตรียมความพร้อมแก่นักเรียน การส่งเสริมความรู้ความสามารถของนักเรียน และการให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน

1.9 การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การทำการวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

1.10 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) หมายถึง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน การมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรครู และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหาร

1.11 การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ แสดงความซื่อสัตย์ จริตใจและทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องตัดสินใจที่แน่นอน มุ่งเน้นการปฏิบัติ มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ ต้องสร้างผลงานที่ดี เป็นผู้ชี้แนะ กล้าที่จะขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร อำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้กับองค์กร

2. ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานประจำวัน ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆ ด้านให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจให้ความสำคัญกับการปฏิรูปและสร้างนวัตกรรมใหม่ สามารถโน้มน้าวจูงใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นเข้าใจและปฏิบัติงานร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (Developing digital fluency) หมายถึง การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าสู่โลกดิจิทัล ตระหนักถึงความจำเป็น ความคล่องตัวทางดิจิทัล และการบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาประจำวัน

2.2 การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) หมายถึง การกระตุ้นให้นักบริหาร ครู อาจารย์ ได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล ให้มีความสามารถทางดิจิทัลเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่ากับสถานศึกษาได้

2.3 การเต็มใจทดลอง (willingness) หมายถึง การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ การใช้สื่อออนไลน์มีเดียเดีย เช่น ทวิตเตอร์ เพื่อรับรู้อารมณ์สาธารณะ เพื่อรักษามาตรฐานลูกค้า และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยความคล่องแคล่ว กระบวนการที่รวดเร็ว และความเต็มใจที่จะทดลอง

2.4 การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understanding technology) หมายถึง การทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบัน และมีผลกระทบต่อการศึกษาและธุรกิจ ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคม อันเป็นผลจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยี และผลกระทบที่มีต่อวงการการศึกษาและธุรกิจ ทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล

2.5 การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) หมายถึง การไม่ปล่อยให้หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แยกออกอย่างโดดเดี่ยว หรือปล่อยให้ไปอย่างไม่มีจุดหมาย ดิจิทัลจะต้องแทรกซึมอยู่ในทุกส่วนขององค์กร และมีผลกระทบต่อทุกห้วงไซ้ของคุณค่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศก็ช่วยส่งเสริมพลังให้นักบริหาร ครู อาจารย์ บริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษาด้วย ส่งเสริมการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมเข้ากับเครือข่ายของสถานศึกษา และการใช้ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดียอย่างกว้างขวาง เพื่อส่งวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานแบบรวมพลังด้วยความเป็นทีม

2.6 การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (The use of technology coupled with good and current information) หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงาน

3. สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency) หมายถึง บุคลากรขององค์กรที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานสูง ความสามารถใดๆ ที่บุคลากรในองค์กรมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้

3.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต่องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ

3.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3.3 เจตคติ (Attitude) หมายถึง เป็นแรงจูงหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

3.4 การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Teaching and learning is student-centered.) หมายถึง วิธีที่ครูผู้สอนใช้สอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งความรู้และทักษะผ่านการทำงาน โดยให้นักเรียนออกแบบโครงการเอง ให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมาก ครูคอยแนะนำ คอยชี้ คอยกระตุ้น นำเรื่องให้นักเรียนไปศึกษาด้วยตนเองแล้วไม่เข้าใจมาอภิปรายกัน มาแลกเปลี่ยนกัน

3.5 การวัดการประเมินผล (evaluation measure) หมายถึง กระบวนการเรียน การสอน การได้รับความรู้ และการตรวจสอบความรู้ มีการสังเกตนักเรียน ดูการทำงานของ

นักเรียน และประเมินไปถึงมุมมองของนักเรียน โดยใช้ ICT เข้ามาช่วย เป็นการเน้นวัดเพื่อการพัฒนา

3.6 ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) หมายถึง การที่ครูทุกคนจะต้องมีความสามารถเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ ระดับพื้นฐานและความสามารถด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีเป็นสมรรถนะที่จำเป็นขั้นพื้นฐานของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.7 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) หมายถึง ครูผู้สอนจำเป็นต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักเรียน รักและเมตตาต่อศิษย์

3.8 การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together) หมายถึง วิธีการทำงานหรือวิธีสอนโดยใช้ความร่วมมือที่จะสอนและพัฒนาเด็กนักเรียน พร้อมทั้งส่งต่อและเข้าใจเด็กนักเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลาย ครูต้องร่วมมือกัน ทำงานด้วยกันเป็นทีม

3.9 การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) หมายถึง ในโรงเรียนมีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ครูผู้สอนต้องมีความเข้าใจ และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้ ครูต้องมีความรู้และเทคนิคการสอนต่างๆ ครูต้องศึกษาหาช่องทางทำความเข้าใจเพื่อร่วมมือกับครูในประเทศอื่นที่สนใจ

3.10 การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance) หมายถึง การที่ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยทำหน้าที่วางแผนจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูสอนน้อยลงแต่กลับไปเป็นผู้เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ได้มากขึ้น ครูคอยแนะนำว่าจะหาความรู้ได้จากที่ไหน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ลักษณะแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม สัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

4.1 การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนมีลักษณะนิสัยในการค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ๆ มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสร้างความคิดใหม่ๆ ร่วมกับผู้อื่นในโรงเรียน

4.2 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility) หมายถึง การที่ครูรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในตัวผู้เรียนทุกคน และรับผิดชอบร่วมกันต่อผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความรับผิดชอบร่วมกันเป็นมิติหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสามารถทำนายการเรียนรู้ของนักเรียน

4.3 การสนทนาเชิงสะท้อน (Reflective Dialogue) หมายถึง การมีบทสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนหรือในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

4.4 การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (De privatized Practice) หมายถึง การที่ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน เปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหาร สามารถเข้ามาในห้องเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอน นำไปสู่การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป

4.5 การให้ความสำคัญทางวิชาการ (Academic Press) หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับการมีมาตรฐานทางวิชาการ และการสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับครูและนักเรียน

4.6 การสนับสนุนนักเรียน (Student support) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการเรียน และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

4.7 ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (Trust and respect) หมายถึง ความเชื่อใจและความเคารพซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญโดยมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน

4.8 การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (negative behavior) หมายถึง การที่ครูและนักเรียนมีการแสดงออกซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลโรงเรียน

5. กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ และกลยุทธ์ที่แต่ละองค์กรเลือกใช้จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นหลัก

5.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

5.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน มีความพร้อมที่สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม มีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน

5.3 การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง การพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย โดยการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัย และการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

5.4 การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) หมายถึง การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน มีการตรวจติดตามการใช้งบประมาณอย่างรอบคอบ มีการระดมทรัพยากรจากการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการบัญชีให้สอดคล้องกับการวางแผนที่ตั้งไว้

5.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) หมายถึง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของการเป็นบุคลากรทางการศึกษา

5.6 การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology) หมายถึง การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

6. โมเดล (Model) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โมเดลสมการโครงสร้างที่แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการนำไปใช้เป็นต้นแบบในการดำเนินการบริหารจัดการงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประสบความสำเร็จ ตามองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

7. การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประสานงานร่วมมือกันกับทีมการบริหารงาน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในโรงเรียน มุ่งเน้นการดำเนินการวางแผนการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

8. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดต่างๆ ของประเทศไทย

9. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

10. ครู หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครู ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

องค์การสมรรถนะสูงผู้วิจัยได้ยึดกรอบ 5 องค์ประกอบหลักของ เดอ วาล (De Waal, 2004, p. 179-185) ซึ่งเคราะห้ร่วมกับผลการวิจัยของ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา และงานผลการวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (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 determind) 7) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design) 8) การใส่ใจนักเรียน (Student attend) 9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish) 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) 11) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

ภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้วิจัยได้ยึดกรอบ 6 องค์ประกอบหลักของ เซอเบอร์, คาแกนอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer & Zamora. 2013 อ้างถึงใน ซีวิน ชอนดะออล และคณะ, 2563, น. 113-114) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) 3) การเต็มใจทดลอง (willingness) 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understand technology) 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) 6) การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (the use of technology coupled with good and current information)

สมรรถนะบุคลากร ผู้วิจัยได้ยึดกรอบ 3 องค์ประกอบหลักของ McClelland (1998, p. 331-339) และใช้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ของ ฉัตรชัย หวังมีจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรจำนวน 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) ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) 8) การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together) 9) การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ของ ลี และหลุย (Lee & Louis. 2019, p. 85-86) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 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)

กลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยได้ประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยของ สรรเพชร ไทวิชา. ศักดา สถาพรจนา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2560). ในวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยได้องค์ประกอบของ

กลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology)

สมมติฐานการวิจัย

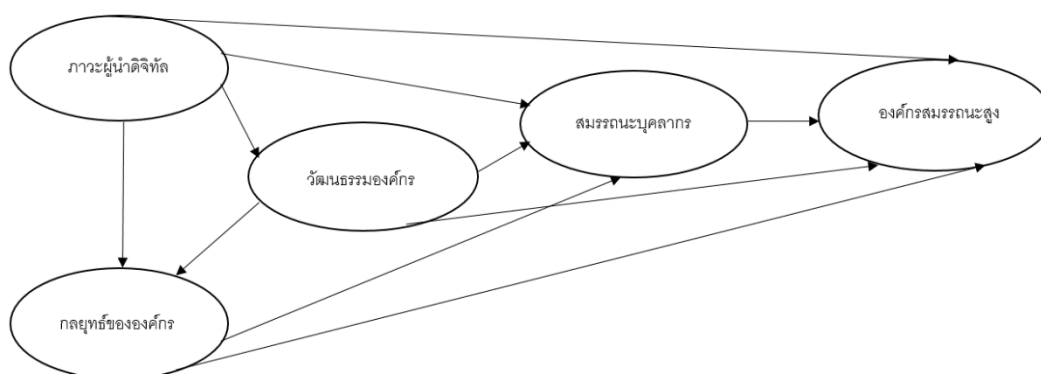
1. ตัวแปรที่นำมาศึกษาวิจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำคุณคิดจิตล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ส่งอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. แนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้

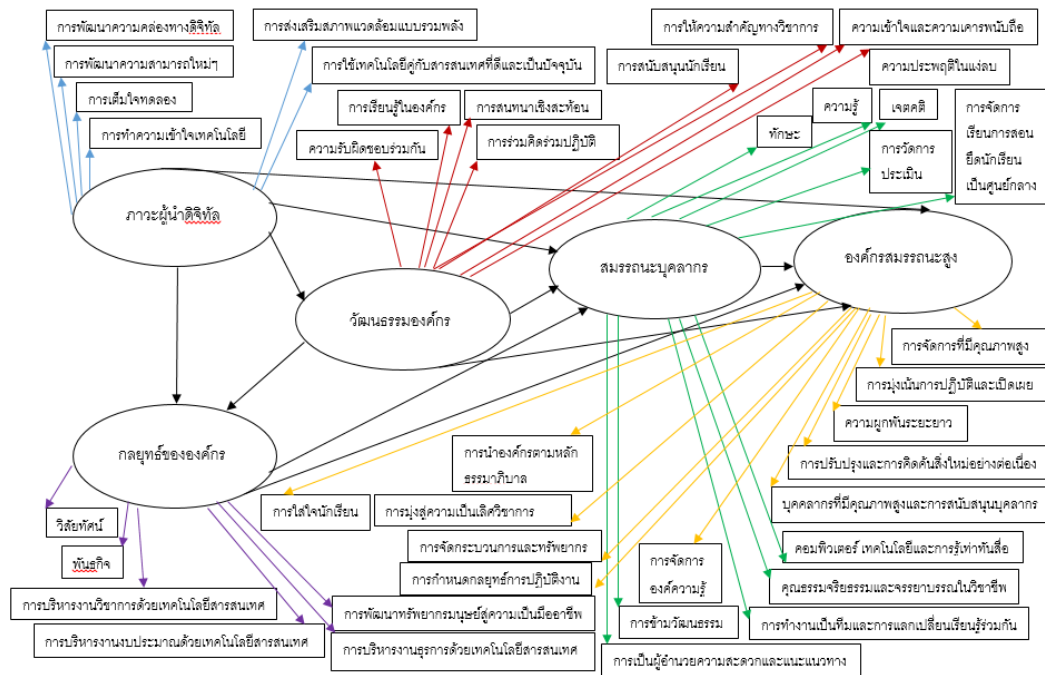
กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 41 ตัวแปร แสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัล
6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร
7. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
8. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร
9. แนวคิดเกี่ยวกับคู่มือและการพัฒนาคู่มือ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 54 ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่อง ให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า ได้มีคำสั่งไว้ในข้อ 3 ว่า ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญในการพัฒนาประชากรของชาติให้เป็น “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยสถ์ อุดมอม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษา ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ

เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลจากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) ได้กำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระยะ 5 ปี ด้านการศึกษาไว้ ดังนี้

1) ให้มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง

2) การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ และ

3) การพัฒนาผลิต ภาพแรงงาน เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนากำลังคนและแรงงาน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งแนวคิดการจัดการศึกษา โดยยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนของ สังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs, 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) เช่น คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของคณะกรรมการอิสระเพื่อปฏิรูปการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาของประเทศครั้งสำคัญที่จะพัฒนาประชากรในวัยเรียนทุกคนและทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง รวมถึง กลุ่มผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร ให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติศรัทธวม และเป็นพลเมืองดีของชาติและพลเมืองโลกที่ดี มีหลักคิด

ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ ภาษา ท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทย และพลโลกที่มีทักษะ การคิดขั้นสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ โดยมี สัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง โดยได้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

วิสัยทัศน์

สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู้สังคมนาคที่ที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี ความรู้ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา

เป้าหมาย

1. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มี ทักษะและ คุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถ ในการ พึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
2. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และ กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อม ก้าวสู่สากล ตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ครูเป็นผู้เรียนที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูมีความแม่นยำทางวิชาการ และมี ทักษะการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค่นวัตกรรม และทักษะในการ ใช้เทคโนโลยี

4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทาง วิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

5. สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับ ชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อการเรียนรู้ใน ทุกมิติเป็นโรงเรียนนวัตกรรม

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการเป็นสำนักงาน แห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและ รายงานผลอย่างเป็นระบบ

7. สำนักงานส่วนกลาง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานโดยกระจายอำนาจการ บริหารงานและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา บริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มี ประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้วิจัยและนวัตกรรม ในการ ขับเคลื่อนคุณภาพ

ข้อมูลการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 28 มกราคม 2564 เขตพื้นที่การศึกษา เพิ่มจำนวนจาก 42 เป็น 62 เขต และชื่อของเขตพื้นที่ที่เปลี่ยนจากเดิมที่ใช้หมายเลข 1 ถึง 42 เป็น ชื่อจังหวัดที่พื้นที่ของเขตนั้น ๆ ครอบคลุม ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาครอบคลุมมากกว่า 1 จังหวัด ชื่อเขตจะขึ้นต้นด้วยชื่อจังหวัดที่ตั้งสำนักงานเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในอำเภอเมืองของจังหวัดที่ตั้งสำนักงาน (รวมทั้ง สพม.พระนครศรีอยุธยาซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอพระนครศรีอยุธยา) ยกเว้น สพม.นครปฐม (อำเภอนครชัยศรี) สพม.น่าน (อำเภอภูเพียง) และ สพม.พัทลุง (อำเภอควนขนุน) โดยในประกาศฉบับ พ.ศ. 2564 เปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากเดิมดังนี้

สพม.1 และ สพม.2 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.กรุงเทพมหานคร เขต 1 และ สพม. กรุงเทพมหานคร เขต 2

สพม.3 แยกออกเป็น สพม.นนทบุรีและ สพม.พระนครศรีอยุธยา

สพม.4 แยกออกเป็น สพม.ปทุมธานีและ สพม.สระบุรี

สพม.5 แยกออกเป็น สพม.ลพบุรีและ สพม.สิงห์บุรี อ่างทอง และโรงเรียนใน จังหวัดชัยนาทแยกไปสังกัด สพม.อุทัยธานี ชัยนาท

สพม.6 แยกออกเป็น สพม.ฉะเชิงเทราและ สพม.สมุทรปราการ

สพม.7 แยกออกเป็น สพม.ปราจีนบุรี นครนายกและ สพม.สระแก้ว

สพม.8 แยกออกเป็น สพม.กาญจนบุรีและ สพม.ราชบุรี

สพม.9 แยกออกเป็น สพม.นครปฐมและ สพม.สุพรรณบุรี

สพม.10 แยกออกเป็น สพม.ประจำบศิริพันธ์ สพม.เพชรบุรี และ สพม.

สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

สพม.11 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.สุราษฎร์ธานี ชุมพร

สพม.12 แยกออกเป็น สพม.นครศรีธรรมราชและ สพม.พัทลุง

สพม.13 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ตรัง กระบี่

สพม.14 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.พังงา ภูเก็ต ระนอง

สพม.15 แยกออกเป็น สพม.นราธิวาส สพม.ปัตตานี และ สพม. ยะลา

สพม.16 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.สงขลา สตูล

สพม.17 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.จันทบุรี ตราด

สพม.18 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ชลบุรี ระยอง

สพม.19 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.เลย หนองบัวลำภู

สพม.20 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.อุดรธานี

สพม.21 แยกออกเป็น สพม.บึงกาฬและ สพม.หนองคาย

สพม.22 แยกออกเป็น สพม.นครพนมและ สพม.มุกดาหาร

สพม.23 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.สกลนคร

สพม.24 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.กาฬสินธุ์

สพม.25 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ขอนแก่น

สพม.26 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.มหาสารคาม

สพม.27 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ร้อยเอ็ด

สพม.28 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ศรีสะเกษ ยโสธร

สพม.29 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ

สพม.30 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ชัยภูมิ

สพม.31 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.นครราชสีมา

สพม.32 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.บุรีรัมย์

สพม.33 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.สุรินทร์

สพม.34 แยกออกเป็น สพม.เชียงใหม่และ สพม.แม่ฮ่องสอน

สพม.35 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.ลำปาง ลำพูน

สพม.36 แยกออกเป็น สพม.เชียงใหม่และ สพม.พะเยา

สพม.37 แยกออกเป็น สพม.แพร่และ สพม.น่าน

สพม.38 แยกออกเป็น สพม.ตากและ สพม.สุโขทัย

สพม.39 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.พิษณุโลก อุตรดิตถ์

สพม.40 เปลี่ยนชื่อเป็น สพม.เพชรบูรณ์

สพม.41 แยกออกเป็น สพม.นครสวรรค์และ สพม.อุทัยธานี ชัยนาท โดยรวม
เอาโรงเรียนในจังหวัด

ชัยนาทจาก สพม.5 เดิมเข้าไปสังกัดด้วย

สพม.42 แยกออกเป็น สพม.กำแพงเพชรและ สพม.พิจิตร

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

เทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างตัวแปรหลายตัว หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ตัวแปรพหุ” หรือ “การวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ” (Multivariate Analysis) ได้รับการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าต่อโจทย์วิจัยที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เทคนิคทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวโดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์เพียงสมการเดียว เช่น การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพหุคูณ (Multiple Discriminant Analysis) ฯลฯ อาจไม่เพียงพอต่อโจทย์วิจัยที่มีความสลับซับซ้อน จำเป็นต้องใช้สมการทางคณิตศาสตร์หลาย ๆ สมการในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรหลายตัว เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีต่อกันในหลาย ๆ ลักษณะ (เช่น ความสัมพันธ์ของชุดของตัวแปรอิสระหลายตัวที่มีอิทธิพลโดยตรง ต่อ ตัวแปรตาม และมีอิทธิพลส่งผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Intervening Variables) ส่งผ่านไปยังตัวแปรตามอีกเส้นทางหนึ่ง หรือที่เรียกว่า “อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)” การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวนี้ จำเป็น ต้องใช้สมการทางคณิตศาสตร์หลายสมการ เพื่อประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านั้น ชุดของสมการทางคณิตศาสตร์แบบนี้ เรียกว่า “โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)” หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “SEM”

2.1 ความเป็นมาของโมเดลสมการโครงสร้าง

โบลเลน (Bollen, 1989) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างไว้ในหนังสือ ชื่อ Structural Equation with Latent Variables ว่า โมเดลสมการโครงสร้างเป็นผลมาจากการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญสามวิธี ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์

การถดถอย (Regression Analysis) สำหรับพัฒนาการทางด้านการประมาณค่าพารามิเตอร์เป็นผลงานของ นักเศรษฐมิติ และนักจิตมิติ เช่น Glodberger, Lawley, Bock, Borgman, Jöreskog, Muthen ซึ่งได้พัฒนาวิธีการประมาณค่าแบบต่าง ๆ เช่น การประมาณค่าแบบความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood) ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นว่าเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่ให้ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่มีความเที่ยงตรงมากขึ้นกว่าวิธีดั้งเดิม หรือวิธี Ordinary Least Square : OLS

ส่วนของพัฒนาการด้านโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ในช่วงปี 1967–1979 K. G. Jöreskog และ D. Sörbom ได้ร่วมกันพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปชื่อ LISREL ขึ้น โปรแกรม LISREL นี้ นับเป็นโปรแกรมแรกที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยตรง และในปัจจุบันโปรแกรม LISREL ก็ยังเป็นโปรแกรมที่นักวิจัยใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอย่างแพร่หลายในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ทั้งนี้เพราะโปรแกรม LISREL มีจุดเด่นหลายประการ ได้แก่

1) โปรแกรม LISREL แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล (output) ทั้งในส่วนที่เป็นข้อความ และแผนภาพประกอบ ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ สามารถเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอเป็นข้อความกับผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอเป็นแผนภาพ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ง่าย

2) โปรแกรม LISREL มีดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวนมาก ทำให้ช่วยยืนยันและตรวจสอบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่

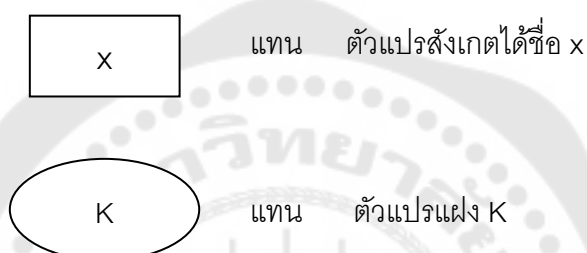
3) โปรแกรม LISREL สามารถวิเคราะห์ข้อมูลซับซ้อนได้มากขึ้น สามารถวิเคราะห์เพื่อสร้างตัวแปรแฝง (latent variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่เป็นตัวแปรที่เกิดจากการประมาณค่าจากโมเดลด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้

นอกจากนั้นยังสามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง และยอมให้ข้อมูลที่ได้อาจการวัด จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดได้ นอกจากนั้นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL ยังผ่อนปรนข้อตกลงเบื้องต้น ให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้อีกด้วย รวมถึงยังสามารถประมาณค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลได้ด้วย

2.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

สัญลักษณ์ที่สำคัญในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร สัญลักษณ์ที่ใช้แทนความสัมพันธ์ และสัญลักษณ์แทนความคลาดเคลื่อน มีลักษณะ ดังนี้

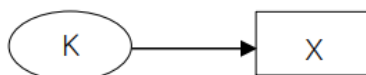
1) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร ตัวแปรในสมการโครงสร้างประกอบไปด้วยตัวแปร 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) และตัวแปรแฝง (latent variables) ใน SEM ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้



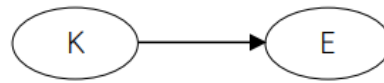
2) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ใน SEM มี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) หรือความแปรปรวนร่วม (Covariance) และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หรืออิทธิพล (Effect) มีสัญลักษณ์ ดังนี้



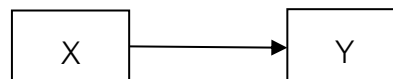
แทน ความสัมพันธ์อย่างง่ายหรือความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร X กับตัวแปร Y



สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้ X บนตัวแปรแฝง K หรือน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปร สังเกตได้ X



แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรแฝง K บนตัวแปรแฝง E หรือเส้นอิทธิพลของตัวแปรแฝง K ที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝง E

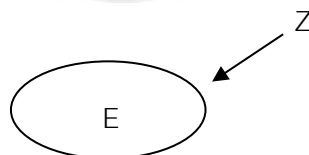


แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปร สังเกตได้ X บนตัวแปรสังเกตได้ Y หรือเส้นอิทธิพลของตัวแปรสังเกตได้ X ที่ส่งผลต่อตัวแปรสังเกตได้ Y

3) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนความคลาดเคลื่อน ความคลาดเคลื่อนใน SEM มี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความคลาดเคลื่อนจากการวัด (Measurement Error) และความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์ มีสัญลักษณ์ ดังนี้



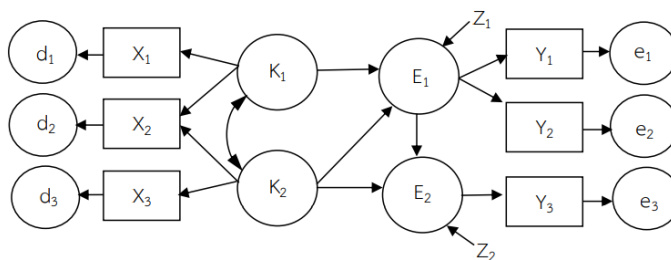
แทน ความคลาดเคลื่อนจากการวัดตัวแปรสังเกตได้ X



แทน ความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์ตัวแปรแฝง ภายใน E

4) โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง(SEM) ประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) มีรายละเอียด ดังนี้



1. โมเดลการวัด (Measurement Model) คือโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จากภาพโมเดลหลักสมการโครงสร้างด้านล่าง โมเดลการวัดในโมเดลสมการโครงสร้างนี้เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่าง ตัวแปรแฝง K กับชุดของตัวแปรสังเกตได้ X และตัวแปรสังเกตได้ X กับชุดของ ตัวแปรความคลาดเคลื่อน d ซึ่งในโมเดลการวัดนี้ ตัวแปรแฝง K ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรสาเหตุ เรียกตัวแปรแฝง K ว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตได้ X เรียกตัวแปรสังเกตได้ X ว่า ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Exogenous Observed Variables) และเรียกตัวแปรความคลาดเคลื่อน d ว่า ตัวแปรความคลาดเคลื่อนจากการวัด ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก X

นอกจากนั้น โมเดลสมการโครงสร้างยังประกอบด้วย โมเดลการวัดที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง E กับชุดของตัวแปรสังเกตได้ Y และตัวแปรสังเกตได้ Y กับชุดของตัวแปรความคลาดเคลื่อน e ซึ่งในโมเดลการวัดนี้ ตัวแปรแฝง E ทำหน้าที่เป็นตัวแปรผลหรือตัวแปรตาม เรียกตัวแปรแฝง E ว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตได้ Y เรียกตัวแปรสังเกตได้ Y ว่า ตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous Observed Variables) และเรียกตัวแปรความคลาดเคลื่อน e ว่า ตัวแปรความคลาดเคลื่อนจากการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน Y

2. โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) คือโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง โมเดลโครงสร้างเป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิง

สาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง K1, K2 กับตัวแปรแฝง E1 และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง K2 กับ E2 รวมถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง E1 กับ E2 ด้วย

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ชุมัคเกอร์ และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการไว้ในหนังสือ A beginner's guide to structural equation modeling โดยกำหนดให้มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดโครงสร้างของโมเดล (Model Specification)

ขั้นตอนที่ 2 การระบุลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Identification)

ขั้นตอนที่ 3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์

ขั้นตอนที่ 5 การปรับโมเดล

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารองค์กร

ระบบโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของประชากรในประเทศ ดังนั้น ระบบโรงเรียนควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องตามบริบทของ โรงเรียนที่มีความแตกต่างกันและสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของประเทศโดยการบริหารในระบบโรงเรียนนี้ ต้องอาศัยหลักการบริหารที่มีความเหมาะสม ซึ่งระบบโรงเรียนนี้เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีลักษณะหลากหลายประการเหมือนกับลักษณะขององค์กรโดยทั่วไป และมีลักษณะเฉพาะบางประการแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ดังนั้นการบริหารองค์กรโดยใช้หลักการบริหารรูปแบบต่าง ๆ จึงควรนำมาศึกษาและพิจารณาร่วมกันด้วย เพื่อให้เกิดบริหารองค์กรโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในแนวคิดเกี่ยวกับองค์กร และการบริหารองค์กร ในประเด็นความหมายขององค์กรและโครงสร้างองค์กร ประเด็นการออกแบบองค์กรและควมมีประสิทธิภาพในองค์กร และประเด็นโรงเรียนในฐานะองค์กร เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในด้านหลักการบริหารองค์กร ดังนี้

3.1 ความหมายขององค์กร

ในปัจจุบันมีการกล่าวถึงคำว่า “องค์กร” อย่างมากในทุกภาคส่วน ทั้งภาคธุรกิจ ภาคสังคม ภาคการเมือง และที่สำคัญคือภาคการศึกษา ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงมีความเหมาะสมที่จะทำการศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

ในการให้คำจำกัดความของคำว่า “องค์กร” ได้มี ผู้เชี่ยวชาญทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศ ให้ความหมายที่แตกต่างไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เว็บสเตอร์ (Webster, 1983 p. 831 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการจัดระเบียบ จัดกิจกรรม จัดโครงสร้างและ ภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเอกภาพใน การทำงาน

โรบินสัน และคูลเตอร์ (Robins & Coulter, 2008 อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551, น. 11) กล่าวถึงคำว่า “องค์กร” ไว้ว่า องค์กร คือ การรวมกลุ่มกันของคนเพื่อดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในงานส่วนขององค์กรทั่วไปจึงต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) มีคน (People) มีโครงสร้าง (Structure) ในองค์กรสมัยใหม่ การดำเนินงานจึงต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีการ ติดต่อสื่อสาร (Communication) ตลอดทั่วถึงทั้งภายในและทั่วถึงทั้งภายนอกขององค์กร และมี ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบาย ลักษณะได้โดยภาพ ดังนี้

The Changing Organization	
Traditional Organization	Contemporary Organization
● Stable	● Dynamic
● Inflexible	● Flexible
● Job-focused	● Skills-focused
● Work is defined by job positions	● Work is defined in terms of tasks to be done
● Individual-oriented	● Team-oriented
● Permanent jobs	● Temporary jobs
● Command-oriented	● Involvement-oriented
● Managers always make decisions	● Employees participate in decision making
● Rule-oriented	● Customer-oriented
● Relatively homogeneous workforce	● Diverse workforce
● Workdays defined as 9 to 5	● Workdays have no time boundaries
● Hierarchical relationships	● Lateral and networked relationships
● Work at organizational facility during specific hours	● Work anywhere, anytime

ภาพประกอบ 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง
ของลักษณะองค์กรดั้งเดิมกับองค์กรสมัยใหม่

ที่มา : โรบินสัน และคูลเตอร์ (Robins and Coulter, 2008)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2557, น. 12) ได้ค้นคว้าหาคำนิยามของ องค์การ ซึ่งทำให้ได้ทราบว่า ปัจจุบันเราถูกล้อมรอบด้วยคำว่า “องค์การ” ตลอดเวลา มีการว่าจ้าง มีการขาย มีการรับซื้อ มีการบริการ และมีการดูแลสิทธิประโยชน์ องค์การอาจมีขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามองค์การขนาดใหญ่มักมีความซับซ้อนเพราะมีเป้าหมายมากมาย และมีบุคลากรทำงาน อยู่ภายในเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะหนึ่งในหลายองค์การมีความคล้ายคลึงกัน คือ องค์การประกอบด้วยคน คนเหล่านี้ทำงานโดยประสานกัน ดังนั้น กลุ่มคนภายในองค์การจึงร่วมมือกันทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้บรรลุความสำเร็จ ความร่วมมือในการเผชิญหน้ากับความเสี่ยงที่ต้องการความพยายามของคนจำนวนหนึ่ง หมายถึง การกระทำต้องเกิดขึ้นจนเกิดเป็นงาน และเป็นงานที่สำเร็จลุล่วง สรุปแล้ว คนภายในองค์การต้องประพฤติดนในแนวทางบางอย่างเพื่อให้องค์การนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 1) คำว่า “องค์การ (Organization)” หมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็มีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นที่ปฏิบัติงานที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งที่จะให้บรรลุในเป้าหมาย หรือชุดของเป้าหมาย ร่วมกัน พิจารณาตามเนื้อหาข้างต้นพบว่า ส่วนประกอบสำคัญขององค์การจะประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการรู้จักและประสานงานกัน (Consciously coordinated) ส่วนที่ 2 มี ลักษณะเป็นหน่วยงานสังคม (Social entity) ส่วนที่ 3 มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่โดดเด่นชัด (Identifiable boundary) ส่วนที่ 4 การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing bond) และส่วนที่ 5 การมีเป้าหมาย (Goals)

กล่าวโดยสรุป องค์การ หมายถึง หน่วยงานการทำงานที่มีการจัดตั้งขึ้น โดยมีการกำหนดขอบเขต และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจน มีบุคคลทำงานร่วมกันติดต่อสื่อสารกัน มีระบบการทำงาน มีโครงสร้างการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันโดยอาศัยความพยายามทุกวิถีทางที่สามารถเป็นไปได้

3.2 ความมีประสิทธิภาพในองค์การ

ความมีประสิทธิภาพในองค์การเป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดตั้งองค์การหนึ่งองค์การขึ้นมาแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การนั้นคือสิ่งใด ดังนั้นการศึกษาถึงคำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและมีความสำคัญ

ฟาราซแมนด์ (Farazmand, 2002) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้

สเชิน (Schein, 1970) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดล้วนต้องการให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะมีขึ้นได้หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์การสามารถทำประโยชน์ จาก สภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลัง ควบคู่กับ ประสิทธิภาพก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถ มีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของ ทรัพยากรที่ใช้ไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, 2556)

เราสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทั้ง ทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานทุก คนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหา หรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไป

3.3 โรงเรียนในฐานะองค์การ

โรงเรียน จัดเป็นองค์การหนึ่งองค์การ ซึ่งตามลักษณะขององค์การแสดงให้เห็นว่า องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในด้านลักษณะเฉพาะต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนในฐานะองค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในลักษณะของ โรงเรียนในฐานะองค์การ และมโนทัศน์พื้นฐานของโครงสร้างองค์การทางการศึกษา ดังนี้

ลักษณะของโรงเรียนในฐานะองค์การ (Manner of the school as an organization) แนวคิดพื้นฐานขององค์การ คือ ความก้าวหน้าอย่างมีเหตุผลสู่การตอบสนองต่อจุดประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยการให้ทฤษฎีระบบทั่วไป โรงเรียนเปรียบเสมือนกับระบบพลังงานที่มี ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่สามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2556, น. 3)

ในโรงเรียน ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่ นักเรียน วัสดุอุปกรณ์การสอน หนังสือ และ เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวก กระบวนการอยู่ของรูปการเรียนการสอน การอธิบายถึง ลักษณะโดยการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่าง ครูกับนักเรียน การบ้านของนักเรียน และปฏิสัมพันธ์ที่

เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างครูกับนักเรียน ผลผลิตที่คาดหวังจะเป็นปัจเจกบุคคลที่ได้รับการศึกษา ความสัมพันธ์ในองค์การซึ่งได้รับการพัฒนาในระบบโรงเรียน คือ การแสดงออกของระบบค่านิยมที่สอดคล้องกับระบบมนุษย์ ภารกิจขององค์การ และสถานการณ์ที่ได้รับรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในโรงเรียน มีรูปแบบต่าง ๆ ในการนำรูปแบบราชการของ Max weber ไปใช้ในโรงเรียน ปัจเจกบุคคลภายในองค์การโรงเรียน มีบทบาทหนึ่งบทบาทหรือมากกว่า นอกจากนี้องค์การโรงเรียนยังได้สร้างเวทีทางโครงสร้าง หรือระบบความร่วมมือที่มีรูปแบบอันเป็นการยอมรับของวัตถุประสงค์และการเป็นสมาชิกความต่อเนื่องของการปฏิสัมพันธ์ การจำแนกหน้าที่และการบูรณาการที่ทุกคนภายในโรงเรียนเกิดความตระหนัก

ลักษณะของโรงเรียนในฐานะองค์การ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จึงทำให้มีการกำหนดค่านิยมเกี่ยวกับองค์การทางการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำความเข้าใจร่วมกันดังนี้ องค์การทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้งขึ้น เพื่อจัดการศึกษาให้เป็นบริการขั้นพื้นฐานแก่สังคม คูนด์ และเวลริช (Koond & Wehrich, 1988, p. 6 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, น. 50-52) โดยเฉพาะประเทศไทย องค์การทางการศึกษาจะต้องมีหน้าที่จัดการศึกษา เพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งได้ถูกวางแผน กำหนดไว้ใน แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

มโนทัศน์พื้นฐานโครงสร้างองค์การทางการศึกษา (Basic concept of education organizational structure) มโนทัศน์พื้นฐานของโครงสร้างองค์การสามารถกำหนดกรอบความคิดในแนวตั้ง ซึ่งเป็นการควบคุมและแนวนอนซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนขององค์การ มิติสำคัญดังกล่าวรวมถึง คุณลักษณะของงาน การจัดแผนงาน สายงานของการบังคับบัญชา อำนาจและความรับผิดชอบ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ สายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ขนาดของการบริการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คุณลักษณะของงาน (Job specialization) มโนทัศน์พื้นฐานของโครงสร้าง องค์การ คือ การแบ่งงานออกเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษและต้องแยกออกมาเป็นหน่วยงานพิเศษ ตัวอย่างของการกำหนดคุณลักษณะพิเศษของงาน เช่น มีการแบ่งโครงสร้างเป็น ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นต้น การแบ่งงานที่ชัดเจนทางด้านการบริหารระหว่างงานบริหารและงานสอน นอกจากนั้นยังมีลักษณะ การบริหารแบบของพื้นที่ ซึ่งในประเทศไทยแบ่งเขตพื้นที่ออกเป็นเขต โดยในแต่ละเขตนอกจากจะมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ หัวหน้ากลุ่มงานของกลุ่มต่าง ๆ แล้วเมื่อมาสู่

ระดับโรงเรียน การแบ่งงานยังแบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับสายชั้นจนถึงครูผู้สอน การกำหนดคุณลักษณะของงานที่นิยมกันมากที่สุดเรียงตามลำดับ (ศิริพงษ์ เศษภาณน, 2551, น. 47) ลำดับที่ 1 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการหมุนเวียนคนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งอย่างมีระบบ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมีการย้ายสับเปลี่ยนงานประมาณ 5 ปี ต่อการบริหารงาน 1 โรงเรียน ลำดับที่ 2 การขยายงาน (Job enlargement) ได้แก่ การเพิ่มจำนวนกิจกรรมของครูและนักเรียนให้มากขึ้น ลำดับที่ 3 การส่งเสริมงาน (Job enrichment) เป็นการปฏิบัติงานในด้านลึกลงไปจากที่เคยปฏิบัติโดยการเสริม กิจกรรมด้านบริหาร เช่น การตัดสินใจ การเลือกใช้ที่ปรึกษา การบริหารงานด้านงบประมาณ การรายงานให้คณะที่มิงานรับผิดชอบทราบ สำหรับการขยายงานและการส่งเสริมงานนั้น ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะของ Carnegie task force on teaching as profession and the homes group ที่ใช้เป็น แนวทางในการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนโดยมีการใช้หลักกระจายอำนาจการปกครอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ จากพื้นฐานเบื้องต้น ครูเองได้เข้ามามีบทบาทในการ ปฏิบัติการในโรงเรียนมากขึ้น

การจัดแผนงาน (Departmentalization) ในหน่วยงานที่มีฝ่ายต่าง ๆ มาก องค์การควรคำนึงถึงผลที่เกิดจากการกำหนดคุณลักษณะงานและการร่วมมือในการจัดกิจกรรมของส่วนต่าง ๆ การแบ่งงานในโรงเรียนแต่เดิมแบ่งงานเป็น 6 งาน ได้แก่ งานธุรการ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์ งานปกครอง และงานชุมชนสัมพันธ์ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2546 มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งงานออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบริหารบุคคล และงานการเงินงบประมาณ นอกจากนี้ในแต่ละงานยังอาจแยกเป็นหน่วยงานย่อยลงไป เช่น งานวิชาการ อาจแบ่งเป็น กลุ่มสาระภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ศิลปะ สังคมศึกษา สุขศึกษาและพลานามัย ในบางโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่อาจแบ่งสายงานการปกครองออกเป็นระดับชั้น ดังนั้นการจัดแผนงานจึงหมายถึง การพิจารณาการรวมกลุ่มกิจกรรมด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หลักการที่นิยมนำมาใช้ในการจัดแผนงานในโรงเรียนคือ จัดตามบทบาทหน้าที่ซึ่งมีข้อดีต่าง ๆ มากมาย เป็นต้นว่า คนที่ปฏิบัติงานลักษณะคล้ายคลึงกันมักจะต้องการทำงานด้วยกัน ในแต่ละแผนงานสามารถกำหนดคณะทำงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญสาขานั้นๆ การตัดสินใจและความร่วมมือทำได้ง่ายกว่า ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ที่มิทักษะคล้ายคลึงกัน การจัดแผนงานตามหน้าที่ในส่วนการบริหารกลางอาจทำให้มีโอกาสใช้แหล่งทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามการจัดแผนงานตามหน้าที่ก็ยังมีข้อจำกัด กล่าวคือ บุคลากรจะมีโอกาสพัฒนาได้น้อยทำให้แนวคิด

แคบ และอาจมองไม่เห็นระบบรวมขององค์การ การติดต่อสื่อสารและความร่วมมือระหว่างแผนก อาจจะทำให้ยาก นอกจากนั้นยังอาจเกิดความขัดแย้งในแต่ละแผนกหรือหน่วยงาน ทั้งที่เพื่อปกป้องอำนาจและความรับผิดชอบในแผนกหรือหน่วยงานของตนไว้

สายการบังคับบัญชา (Chain of command)

สายการบังคับบัญชา หมายถึง สายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มจากตัวผู้บริหารสูงสุดในชั้น ยอดขององค์การ ซึ่งอาจจะเชื่อมโยงกับ ลูกน้องของตน และจะมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ ต่ำลงไปขององค์การ เส้นตรงหรือสาย การเชื่อมโยงต่างๆ เหล่านี้คือสายการบังคับบัญชานั้นเอง สมาชิกแต่ละคนในองค์การจะต้องอยู่ใน สายการบังคับบัญชาเสมอ และการที่บุคคลนั้นอยู่ในสายการบังคับบัญชาของใครคนหนึ่ง ก็ จะต้องรายงานขึ้นไปยังผู้บริหาร ไม่โดยทางตรงก็ทางอ้อม สายการบังคับบัญชามีหลักการ 2 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 เอกภาพของการสั่งการ (Unit of command) หมายถึง ในองค์การหนึ่ง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะผูกพัน (Accountable) กับบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น บุคคลนั้น คือ ผู้ที่มีทั้ง อำนาจและมีความรับผิดชอบ ประการที่ 2 สายงาน (Scalar principle) หมายถึง อำนาจและ ความรับผิดชอบจะต้องเป็นไปตามสายงานหลักจากบนสู่ล่างจาก การบริหารระดับบนสุดมาสู่ ระดับล่างสุดโดยแบ่งสายงานออกเป็นลำดับชั้น ถึงแม้้องค์การจะแตกต่างกันไปตามลำดับชั้นตอน ในแนวตั้ง และขยายออกไปเป็นคณะทำงานก็ตาม องค์กรเหล่านั้นก็มีรายงานที่เป็นไปตาม ลักษณะงาน ตัวอย่างเช่น สายการบังคับบัญชาของทหารจุดสูงสุดของแนวตั้งกำหนดบทบาทใน ตำแหน่งที่หลากหลาย มีการแบ่งสถานะระหว่างระดับชั้นอีกด้วย ทหารเรือจะมีการแบ่งลำดับจาก ผบ.หมวด จนถึงนายพลเรือ ส่วนของมหาวิทยาลัยจะมีการแบ่ง ตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในโรงเรียนมีการจัดการแบ่ง สายงานแตกต่างออกไปตั้งแต่ครู หัวหน้าหมวด (กลุ่มสาระฯ) ครูใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น ระดับสายงานเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่มีความแตกต่างกันใน บทบาทและสถานะของตำแหน่งงาน

อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจ คือ สิทธิในการตัดสินใจแล้วสามารถ นำคนอื่นให้ปฏิบัติตาม อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในโครงสร้าง องค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ จะต้องมีอำนาจในการดำเนินงานไปตามที่ได้ กำหนดไว้ นอกจากนี้ อำนาจและความรับผิดชอบควรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ ในงาน จะต้องไปด้วยกันกับอำนาจ เพื่อให้งานนั้นสามารถประสบความสำเร็จ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 กำหนดว่า ให้มี

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษา อาจมีกรรมการเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา จากข้อความข้างต้นแสดงได้ถึงหน้าที่ในการกำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา หน้าที่ หมายถึง การควบคุม ซึ่งถ้าเป็นโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการศึกษา (Board of education) เป็นจุดที่ทำให้มีการถ่ายโอนอำนาจให้ศึกษาธิการแห่งรัฐเป็นผู้มีอำนาจ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบพร้อมกัน ดังนั้นในองค์การอำนาจหน้าที่จะใช้บังคับได้ก็ต่อเมื่อใช้ภายในขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่และต้องเป็นการใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น เหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่ามีอำนาจ สิทธิที่จะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบงานที่สำคัญกว่าและมากกว่า ดังนั้น อำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับผิชอบน้อยกว่าและงานน้อยกว่าจึงย่อมมีอำนาจหน้าที่น้อยกว่า

การรวมอำนาจ/การกระจายอำนาจ (Centralization/Decentralization) การรวมอำนาจ หมายถึง การส่งวนหรือการรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ การรวมอำนาจจะแสดงให้เห็นได้ว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่ในระดับที่สูงขึ้นไป การกระจายอำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารระดับรองลงไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นอำนาจหน้าที่บางอย่างที่ต้องกำหนดไว้ที่ส่วนกลาง

อำนาจสายงานหลักและของสายงานที่ปรึกษา (Line and staff authority) อำนาจของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา จึงนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การ อำนาจของสายงานหลัก มีความเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน โดยปฏิบัติงานตรงตามสายการบังคับบัญชา อำนาจของสายงานหลักจึงขึ้นอยู่กับเอกภาพของการดำเนินการจัดการบริหาร สั่งการและการสั่งการตามระดับสายงาน ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายระดับชั้นมีอำนาจในการสั่งการ

บุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้อำนวยการมีอำนาจสั่งการรองผู้อำนวยการให้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่น รองผู้อำนวยการสามารถสั่งการให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นเช่นนี้ต่อ ๆ กันไป ลักษณะการสั่งการเช่นนี้เรียกว่าสายการบังคับบัญชา อำนาจของสายงานที่ปรึกษา (Staff authority) หน้าที่ของบุคลากรในสายงานที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจในการนำเสนอแนวคิดเพื่อสร้างสรรค์สถานศึกษา การพัฒนาและการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ อาจจะไม่มีความหมายที่จะบังคับให้สถานศึกษาต้องดำเนินการตามคำแนะนำที่ใกล้เคียงกันกับสายงานที่ปรึกษาคือ “ผู้ช่วยเหลือ”

ขนาดของการบริหารจัดการ หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้างาน การกำหนดว่าจะมีจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมนั้น ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน เกณฑ์ที่ใช้ส่วนใหญ่มักจะดูจากจำนวนคนที่อยู่ในระดับล่างมากกว่าในระดับสูง เพราะผู้อยู่ในระดับล่างมักจะมึ่งงานทำเป็นประจำอยู่แล้ว การให้คำปรึกษาแนะนำที่ทำในระดับล่างจึงมีประสิทธิผลมากกว่าในทางปฏิบัติ จำนวนคนที่มีมากส่วนใหญ่พบทั่วไปในระดับล่าง ในโรงเรียนประถมศึกษา มักจะมีผู้ปฏิบัติในระดับล่างอยู่มากมาย เช่น ครูผู้สอน 50 คน อาจจะใช้ ผู้บริหาร 1 คน เป็นต้น ลักษณะองค์กรเช่นนี้ มีแนวโน้มว่าจะมีการกำหนดทีมผู้นำขึ้นภายใน โรงเรียนด้วย ทีมผู้นำเหล่านี้จะเป็นผู้รายงานผลต่อผู้อำนวยการโรงเรียนโดยไม่จำเป็นต้องให้ ถูกต้องตามกฎหมาย คณะทีมผู้นำที่ไม่เป็นทางการนี้จะได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการโรงเรียนให้ ดำเนินการบริหารตามขนาดของผู้อยู่ในระดับล่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์กรโรงเรียน (School organization) คือภารกิจของผู้บริหารที่จะจัดรวบรวมประเภทของงานให้เข้าเป็นหมวดหมู่ หรือเป็นกระบวนการแบบเดียวกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการในการให้บริการทางการศึกษา คือ ช่วยให้นักเรียนเจริญงอกงามและมีการพัฒนาการทุกด้านอย่างเต็มที่ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล การจัดองค์กรโรงเรียนในความหมายง่าย ๆ คือการแบ่งแยกสายงานการบริหารกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย (เทศ แก้วกสิกรรม, 2544, น. 36)

สมาคมการศึกษาแห่งอเมริกา (National Education Association) เสนอแนะว่าการจัด องค์กรโรงเรียนควรจะคำนึงถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Educational goals) และกิจกรรม ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น (Educational activities) กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นปัจจัย สำคัญในการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดองค์กรโรงเรียน ไม่ใช่ของค์กรโรงเรียนเป็นสิ่งชี้ขาดใน การจัดกิจกรรมเหล่านั้น องค์กรโรงเรียนมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้การ

ดำเนินงานตามโครงการ ศึกษาบรรลุจุดประสงค์ ฉะนั้นองค์การโรงเรียนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic structure) ไม่สมควรเป็นรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว (Static structure) (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523, น. 57)

จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การโรงเรียน (Purposes of school organization) กับจุดมุ่งหมายของการจัดองค์การการศึกษา (Purposes of educational organization) ย่อมเหมือนกัน ซึ่งจำแนกออกได้ 4 ประการ ดังนี้

1) มีความยืดหยุ่นพอสมควรและมุ่งส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) องค์การโรงเรียนจะต้องตอบสนองต่อปรัชญาของชุมชนที่โรงเรียน แห่งนั้น ตั้งอยู่ ซึ่งปรัชญาของชุมชนนั้นย่อมจะแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งในรูปของวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของโรงเรียน

3) องค์การโรงเรียนจะต้องจัดให้มีความต่อเนื่องกันในการให้บริการทางการศึกษาและทำหน้าที่ในการแบ่งปันแจกจ่ายบริการแก่สมาชิกของชุมชนอย่างทั่วถึงและ เท่าเทียมกันในโอกาสที่จะได้รับบริการเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

4) องค์การโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงหลักการแห่งการประหยัดเป็นหลัก หรือ เน้นหลักการทางเศรษฐกิจ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักการแห่งการเสริมสร้าง ระบอบประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า “ องค์การโรงเรียน ” เป็นผลที่ได้จากการพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมาย ของการจัดการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษาเหล่านั้น กิจกรรม ต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดแนวปฏิบัติขององค์การโรงเรียน ไม่ใช่องค์การ โรงเรียนเป็นผู้ชี้ขาดในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ และที่สำคัญที่สุด คือ องค์การโรงเรียนมี หน้าที่ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานตามโครงการศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งไว้ ฉะนั้น องค์การโรงเรียนต้องยืดหยุ่น มีระบบโครงสร้างแบบไดนามิค (Dynamic structure) ไม่ควร เป็นโครงสร้างแบบสแตติก (Static structure) และสมควรเป็นแบบที่กำหนดไว้ตายตัวอย่าง แน่นนอน

หลักของการจัดองค์การโรงเรียน (Principles of school organization management) หลักสำคัญของการจัดองค์การโรงเรียนสามารถสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่เข้าใจร่วมกัน และยอมรับกัน แล้ว แสดงให้เห็นชัดแจ้ง มีการแถลงไว้ให้เข้าใจ

2. การเปิดโอกาสให้ภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นได้เสมอและกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในองค์การโรงเรียน
3. กำหนดคู่ทางให้วิธีการอยู่ร่วมกัน และให้ทำงานร่วมกันในสังคมแบบประชาธิปไตยปรากฏมีขึ้นในองค์การโรงเรียนตลอดไป
4. กำหนดให้มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น เมื่อจุดมุ่งหมายของชุมชนเปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของโรงเรียนก็จะถูกตัดแปลงให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของชุมชนดังกล่าว องค์การโรงเรียนจะต้องพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีเช่นกัน
5. องค์การโรงเรียนจะต้องจัดขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายหลักในการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้แล้ว
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
7. รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การโรงเรียนจะต้องเข้าใจง่าย มีแผนผังที่ไม่ยุ่งยากหรือสลับซับซ้อนเกินไป มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ
8. การจัดองค์การโรงเรียนจะต้องอาศัยข้อมูล และหลักวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น ผลการศึกษา ผลของการวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น
9. การจัดองค์การโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องและการหมุนเวียนสับเปลี่ยนกัน
10. มีการประเมินผลเพื่อนำเอาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงองค์การโรงเรียนให้เหมาะสมอยู่เสมอ (สมบุรณ์ พรธนาภพ, 2522, น. 141-142)

เราสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาของประเทศไทยจัดขึ้นโดยระบบโรงเรียน โรงเรียนมี ลักษณะเป็นองค์การ คือมีจุดมุ่งมาอยู่ร่วมกัน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและการทำงาน มีทรัพยากรภายในองค์การ มีปัจจัยป้อนหรือวัตถุดิบของกระบวนการคือนักเรียน มีกระบวนการคือการบริหารงานและการจัดการเรียนรู้ และมีผลลัพธ์คือความสำเร็จของผู้เรียน

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าที่สำคัญของการวิจัย คือ องค์การที่มีสมรรถนะสูง งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีแนวโน้มที่จะสามารถช่วยให้องค์การมีความสามารถสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อ

คุณภาพงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร โรงเรียนประถมศึกษาถือเป็นองค์กรทางการศึกษาองค์กรหนึ่งที่น่าจะนำการบริหารจัดการในรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ เพื่อเป้าหมายทางการศึกษาการบริหารงานในโรงเรียนและในการจัดการเรียนรู้ทางการศึกษาของนักเรียน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงควรศึกษาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ในประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้

4.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

คำว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” นั้น ได้มีนักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายและอธิบายไว้ดังต่อไปนี้

เดอวาล (De Waal, 2007, p. 179-185) ให้คำนิยามความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่บรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ดีมากกว่ากลุ่มเดียวกัน โดยองค์กรมีการจัด โครงสร้างและการบริหารจัดการร่วมกัน กำหนดแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักอย่าง ต่อเนื่อง มีการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์กรเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักขององค์กร องค์กรดำเนินงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรออกเป็นปัจจัยหลักสำคัญ 4 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงควรมีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ แบบองค์กร กลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ บทบาทส่วนบุคคล วัฒนธรรม และการให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

บายเทนดิก (Buytendijk, 2006 p. 24-30) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ต้องมีคุณลักษณะการดำเนินงานขององค์กรสำคัญ 5 ประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การมีคุณค่า/ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการกำหนดทิศทางให้องค์กรดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเรียนรู้เข้าใจได้และสามารถปฏิบัติงานได้ และการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

โฮลเบช (Holbeche, 2005) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่กวดขันเกินไป ส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีคุณภาพ

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004, p. 26-35) ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่

มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์มีความสามารถที่แข็งแกร่งและมีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น สามารถจัดการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย องค์กรสามารถออกแบบขององค์กร และกระบวนการทำงาน บริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถสร้างเครือข่ายและพันธมิตรที่ดีขององค์กร มีผลของการดำเนินงานที่ดีและมีคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้รับบริการ มุ่งเน้นการจัดหาทรัพยากร การประสานงานและการขนส่ง สามารถบริหารงานบุคลากรและบริหารงานข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

International Economic Development Council (2011, p. 6) ให้ความหมาย องค์กร สมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนด โดยส่งผลกระทบต่อ ให้ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นและ สร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในทุกระดับ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพองค์กรให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมด้วยทรัพยากรขององค์กร องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และใช้เทคโนโลยี มาพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงพลังงาน (2550, อ้างถึงใน พรทิพย์ สุวรรณกุล, 2553, น. 24) ได้ให้คำ นิยามคำว่า องค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับ สภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจาก รอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา คุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กร สมรรถนะสูง

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549, น. 4) ได้ให้ นิยามคำว่า องค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรเก่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้าง ผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถ เด่นชัดในการสร้าง มาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการ แข่งขันที่เหนือกว่า

พรทิพย์ สุวรรณกุล (2553, น. 27) ได้กล่าวว่า คำว่าองค์กรสมรรถนะสูงนั้น นักวิชาการมักเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence organization) หมายถึง องค์กร ที่เก่งในหลักการทำงาน มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มี

ผลกระทบต่อการทำงานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา มีคุณภาพดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับ

พสุ เดชะรินทร์ (2549, น. 3) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ไม่ใช่เพียงแค่แค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ นำไปใช้แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่างๆ การที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ไม่มีกฎกติกา มารองรับ สามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งต้องนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551, น. 18) ได้อธิบายองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการผลิตรายได้และบริการได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรสามารถดึงส่วนดีที่สุดหรือศักยภาพของบุคลากรมาใช้ และดูแลรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ให้ได้ เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว องค์กรมีกระบวนการทำงาน นำเทคโนโลยีพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้สอดคล้องประสานงานระหว่างกัน

ธงชัย สมบูรณ์ (2551, น. 3-10) ให้ความหมายองค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความรอบรู้ มีการจัดการแผนงานรองรับสถานการณ์อย่างชัดเจน องค์กรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านทุกรายละเอียด สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทันตามเวลา และมีระดับคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีวิสัยทัศน์ของการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่มีความทันสมัย มีศักยภาพความสามารถที่เหนือกว่า สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรและสามารถใช้ ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศได้เกิดประโยชน์กับองค์กร

สรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีการแสวงหาแนวทางให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันตามเวลา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงานรองรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน เข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กร มีระดับคุณภาพของผลงานสูง

และเป็นองค์กรที่มีความสามารถอย่างชัดเจนในการกำหนดและสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4.2 ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง

ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง มีวิวัฒนาการมาจากความต้องการ พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 4-5) องค์กรสมรรถนะสูงได้มีการพัฒนาเริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษที่ 1900 จากแนวคิดที่องค์กรเริ่มมาจากองค์กรแบบเครื่องจักรกล ที่เน้นการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรูปแบบลักษณะขององค์กรที่มีระบบสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบการดำเนินงานแบบสั่งการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในระบบสายงานอาชีพ ให้เกิดความชำนาญแบบเฉพาะด้าน มีความเป็นทางการและมีศูนย์กลางอำนาจ องค์กรมีแนวคิดปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทรัพยากร มีค่านิยมในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ต่อมาแนวคิดของการพัฒนาองค์กรได้เปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น ไม่ได้มองว่าการดำเนินงานเป็นเครื่องจักรกล ในช่วงทศวรรษที่ 1930 แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ได้รับความสนใจในการนำมาพัฒนาองค์กร องค์กรเน้นที่ความต้องการของบุคลากรขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากขึ้น ให้การส่งเสริมสนับสนุนการประสานงานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลก่อนเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ให้สามารถดำเนินการควบคู่กันได้อย่างเหมาะสม

องค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1960 ได้เกิดมีพัฒนานำแนวคิดแบบระบบเปิดที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน โดยองค์กรได้ เกิดการผสมผสานแนวความคิดระหว่างแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคน และแนวคิดระบบเปิด พัฒนาส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแบบมีชีวิต มีลักษณะรูปแบบที่ตรงข้ามกับองค์กรแบบเครื่องจักรกลในระยะแรก กล่าวคือ องค์กรเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน มีสายงานการบังคับบัญชาลดลงตามงานที่เหมาะสม มีการแบ่งภาระงานการปฏิบัติงานในลักษณะของการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญอย่างรอบด้าน มุ่งเน้นผลผลิตของงานที่มีคุณภาพมากกว่าการสั่งการด้วยกฎระเบียบ องค์กรประสานงานสื่อสาร ระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ และองค์กรมีการกระจายอำนาจในการดำเนินงานขององค์กร

ในเวลาต่อมาองค์กรได้พัฒนาโดยนำแนวคิดองค์กรแบบมีชีวิตขยายเพิ่มเติมมากขึ้น ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 แนวความคิดองค์กรแบบมีชีวิตได้พัฒนาขยายเพิ่มเติมแนวความคิดไปอีกหลายแนวคิด โดยมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและทีมงาน ในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีการพัฒนาการเรียนรู้อะดับสูง องค์กรมุ่งเน้นค่านิยมให้เป็น องค์กรที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน ขององค์กร

หลังจากนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 ทฤษฎีการจัดการองค์กรได้มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศ การจัดการองค์กรเป็นไปเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร องค์กรส่งเสริมความเป็นผู้นำและการให้บริการกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรมีแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนายุทธศาสตร์ ห่วงโซ่มูลค่า การจัดการแบบแมทริกซ์ และการจัดการแบบมีส่วนร่วม องค์กรจึงได้พัฒนาเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศตามแนวความคิด

การพัฒนาองค์กรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในทศวรรษที่ 1990 ได้มีการพัฒนาแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กร ซึ่งมีการเน้นการแข่งขันที่การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งสำคัญ จากแนวคิดต่างๆ ที่นำมาใช้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้ องค์กรได้รับการพัฒนาจนเกิดเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 2000 การพัฒนาองค์กรจึงได้มีการกล่าวถึงการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อต้องการให้องค์กรเป็นรากฐานและมีแนวทางการดำเนินงาน ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องในระยะยาว ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จนทำให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องสามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไว้วางใจ มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีแนวทางการแก้ปัญหาชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรชั้นนำมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม มีความสามารถในการอ่านและการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถการรับรู้ที่รวดเร็วเกี่ยวกับโอกาส มีระดับความยืดหยุ่นสูง บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.3 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีคุณภาพสูงและมีความยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

International Economic Development Council (2011, p. 1-3) มีแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ที่มีลักษณะสำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 8 ประการ ได้แก่

1. องค์กรการขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Driven by their customer) องค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก องค์กรจึงจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าขององค์กรมีความสำคัญต่อการออกแบบการให้บริการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งสามารถช่วยให้้องค์การได้รับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีคุณภาพ

2. องค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่เข้มแข็ง (Strong strategic plan) องค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่ เข้มแข็งเพื่อให้้องค์การมีการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงาน จนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในกรอบของช่วงระยะเวลาต่างๆ องค์กร สามารถจัดวางสถานะขององค์กรในอนาคต องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้กับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

3. องค์กรมีการประเมินผลลัพธ์และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (Measure results and adjust accordingly) องค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานของ้องค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อการตรวจสอบการดำเนินงานของ้องค์การตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การ ้องค์การสามารถค้นหาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของ้องค์การเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคการดำเนินงานของ้องค์การ

4. ้องค์การมีความกล้าเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ (Creative risk takers) ้องค์การมีลักษณะของความเป็นเจ้าของกิจการที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ้องค์การมีความเข้าใจต่อการจัดการความเสี่ยง มีความท้าทายในการดำเนินงาน ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ตามสภาพของการ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ และการ เปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริหารของ้องค์การต้องมีการจัดการความเสี่ยงด้วยความคิด สร้างสรรค์ ้องค์การมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ้องค์การ

5. องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพและเครือข่ายที่เข้มแข็ง (Strong alliances and networks) องค์การต้องสร้างสัมพันธ์ภาพและเครือข่ายให้มีความเจริญก้าวหน้าเพื่อให้องค์การเป็น องค์การที่มีความเข้มแข็งทางสัมพันธ์ภาพและเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งทำให้องค์การสามารถ เชื่อมโยงการประสานงานและการแสวงหาความร่วมมือขององค์การ ทำให้องค์การมีศักยภาพใน การดำเนินงานและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจของการประสานงานความร่วมมือที่ดี

6. องค์การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient funding and resources) องค์การสามารถใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ องค์การสามารถบริหารบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงาน มีแผนการดำเนินงานในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณองค์การได้อย่างรอบคอบมีความเหมาะสมตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. องค์การให้การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร (Invest in their people) บุคลากรขององค์การมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ องค์การจึงต้องให้การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีคุณภาพที่ดีตามความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสม ให้ความรู้และให้การฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถได้อย่างเหมาะสม

8. องค์การมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์ (Passionate, innovative and capable leadership) ผู้นำที่ดีควรมีทั้งความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทำให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำขององค์การ ต้องเป็นนักคิดและนักปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล มีความคิด สร้างสรรค์ในการดำเนินงานและมีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถสร้างทีมงานในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีคุณธรรมและให้ความสำคัญต่อประโยชน์ขององค์การที่จะได้รับจากการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจะทำให้องค์การมีการดำเนินงานที่มีคุณภาพได้

จึปปี และยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มุ่งเน้นมีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและการพร้อมจะเปลี่ยนความคิด ไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันได้ ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

United States General Accounting Office (2004, p. 1) ได้ อธิบาย ถึง องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เพื่อเป็น แนวทางการดำเนินงาน องค์การมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับพันธกิจอย่างเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางนโยบายขององค์การ องค์การมีการกำหนดเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ สำหรับการดำเนินงานประสานสอดคล้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีระบบของการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับขององค์การ เห็นคุณค่าและความสำคัญของการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การโดยภาพรวม
2. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการสร้างสัมพันธภาพ การบริหารจัดการองค์การเป็นการดำเนินงานโดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน สำหรับการนำกลยุทธ์มาสร้างสัมพันธภาพในการดำเนินงานขององค์การเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันดีระหว่างกันขององค์การ โดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพกับองค์การที่อยู่นอกเหนือการควบคุมบริหารจัดการโดยตรงขององค์การ
3. กำหนดความสำคัญให้กับความต้องการของลูกค้า ศึกษาความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการอย่างถูกต้อง เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือ

ผู้รับบริการได้เหมาะสม องค์การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทราบข้อมูล เพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การได้

4. กำหนดการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ องค์การกำหนดแนวทางในการบริหารบุคลากรขององค์การอย่างมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม ให้การติดตามดูแลช่วยเหลือบุคลากรขององค์การสร้างความเข้าใจถึงความต้องการ ความจำเป็น ทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะสำคัญของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ มีการสร้างกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมดูแลบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้องค์การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

บายเท็นดิจ (Buytendij, 2006) ได้นำเสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีลักษณะสำคัญที่องค์การต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบของการเป็น องค์การสมรรถนะสูงสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการแสวงหาแนวทางให้การบรรลุตามเป้าหมาย (Setting ambitious targets and achieving them) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายช่วยให้องค์การบรรลุ พันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การส่วนใหญ่มักมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์การ ซึ่งในการระบุในพันธกิจสามารถช่วยกระตุ้นบุคลากรของ องค์การให้สร้างเป้าหมายที่ท้าทายและบรรลุตามเป้าหมาย

2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared values) ซึ่งค่านิยมของ องค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การที่ต้องการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้บริหารของ องค์การที่เป็น HPO ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ และองค์การที่ คำนึงถึง ความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การที่เน้นความต้องการของตนเอง

3. การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ และดำเนินการใช้กลยุทธ์ให้ทั่วทั้งองค์การ (Strategic focus and alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญเทียบเท่ากับการกำหนดกลยุทธ์ องค์การที่มี กลยุทธ์ที่ดีสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ องค์การจะเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนากลยุทธ์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและควรปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) องค์การที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องพัฒนากลยุทธ์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ องค์การที่ได้พยายามดำเนินการหลากหลาย กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์ องค์การจึง สามารถปรับเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็วและมีความเหมาะสม

5. การประสานเชื่อมโยงติดต่อกันทั่วทั้งองค์การ (Common and shared business) การประสานงานเชื่อมโยงติดต่อกันทั้งองค์การ การเชื่อมโยงติดต่อกันทั่วทั้งองค์การ โดยต้องใช้ในการจัดการผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ซึ่งองค์การต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

เดอวาล (De Waal, 2004) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดองค์ประกอบสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า การดำเนินงานขององค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High quality management) การบริหารงานขององค์การของผู้บริหารต้องบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่น มีแบบแผนของการบริหารจัดการองค์การให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีคุณภาพสูง

2. มีบุคลากรที่มีคุณภาพ (High quality workforce) องค์การต้องมีทีมงานบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพในการทำงานขององค์การ

3. ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation) การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรระหว่างกันได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผย (Openness and action orientation) โดยแนวทางการดำเนินงานขององค์การเป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน การจัดการองค์การเป็นไปเพื่อการส่งเสริมมุ่งเน้น การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5. การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and renewal) องค์การ มีแนวทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อการกำหนด

ทิศทางให้องค์การมีความ แตกต่างเหนือคู่แข่งชั้น องค์การจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเหมาะสม องค์การปรับปรุงและสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความพิเศษเฉพาะและเกิดความแตกต่าง ในการพัฒนาองค์การ

ลินเดอร์ และบรู๊คส์ (Linder & Brooks, 2004) นำเสนอถึงองค์การหรือหน่วยงานราชการที่ได้รับการบริหารจัดการให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ว่าองค์การต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

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

การพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Linder and Brooks องค์การต้องดำเนินการพัฒนาให้มีขีดความสามารถ และพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานที่สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญ เพื่อประกอบการพัฒนาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งการดำเนินงานสนับสนุนตามแนวทางเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนี้

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

โอเวน มันดี กิลด์ และกิลด์ (Owen, Mundy, Guild, & Guild, 2001, p. 11-13) ได้กล่าวถึงความสามารถของ องค์การในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีคุณภาพ ต้องมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การ สมรรถนะสูง 5 ประการ ได้แก่

1. การมีความเข้าใจของผู้นำ ผู้นำขององค์การควรต้องมีการรับรู้และมีความเข้าใจ เกี่ยวกับลักษณะทางการตลาดขององค์การ ผู้นำสามารถบริหารองค์การให้ตอบสนองต่อความต้องการทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมและมีความรวดเร็ว การตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต องค์การ จึงต้องมีการดำเนินการให้องค์การประสบความสำเร็จ สามารถที่ดำรงอยู่และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมการบริการที่ดี มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการ สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ

2. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ร่วมขององค์การ องค์การต้องสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ องค์การต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ร่วมของ องค์การที่มีความชัดเจนและปฏิบัติได้ การนำของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การต้องสร้างความเข้าใจสื่อสารข้อมูลระหว่างกันและกันของบุคคลในองค์การให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและร่วมกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์การ ในทุกระดับสายงานของการดำเนินงานภายในองค์การ

3. มีการดำเนินตามแผนงานขององค์การ การดำเนินการตามแผนงานขององค์การ เป็นการดำเนินงานขององค์การตามแผนงาน ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ กลยุทธ์ขององค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารในทุกระดับขององค์การสามารถดำเนินการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การตามที่กำหนด ส่งเสริมให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพดี โดยการดำเนินงานตามแผนงานขององค์การ ต้องประกอบด้วย การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน การส่งเสริมความเป็นเจ้าของขององค์การ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ร่วมกัน การกำหนดและให้ความสำคัญกับคุณภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

4. กำหนดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่เข้มแข็ง องค์การต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การที่เข้มแข็ง โดยกำหนดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การในการสนับสนุนและเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การให้การเตรียมพร้อม ของระบบการดำเนินงาน ระบบการสรรหา ระบบการพัฒนา ระบบการส่งเสริมสนับสนุนการให้ รางวัล ระบบการรักษาป้องกันดูแลบุคลากร ระบบทางเทคนิคการปฏิบัติงาน

องค์การต้องส่งเสริม ใ้บุคลากรมีความพอใจต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้รับบริการและเกิดความพึงพอใจ

5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานใ้กับบุคลากรขององค์การเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ใ้มีความสอดคล้องกับ ความ ต้องการของลูกค้า จัดตำแหน่งงานขององค์การใ้เหมาะสมกับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ องค์การต้องสร้างความเข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละคน จัดตำแหน่งของงานตาม ความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสม ส่งเสริมบุคลากรใ้สามารถปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างเต็ม ศักยภาพและคุ้มค่า ใ้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การใ้ใ้ปฏิบัติงานตาม ภาระหน้าที่ได้ สอดคล้องกับค่านิยมและข้อกำหนดขององค์การใ้ได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความ พึงพอใจใ้เกิด ขึ้นกับบุคลากรขององค์การและความต้องการของผู้รับบริการ

แคปแลน แล ะนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) ได้ศึกษาเสนอแนวทาง องค์ประกอบของการดำเนินงาน องค์การสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของการดำเนินการของ องค์การ ที่มีองค์ประกอบของ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง 5 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership)
2. การพัฒนาเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)
3. การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องประสานงานและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)
4. การจูงใจใ้ให้ทุกคนใ้ใ้ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)
5. การดูแลใ้ให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

นิสดารก เวชยานนท์ (2551, น. 83-84) นำเสนอแนวทางการบริหารงานขององค์การ ตามแบบองค์การสมรรถนะสูงที่นำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์การ องค์การที่เป็น องค์การสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีฐานรากที่มั่นคง คือการที่องค์การมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) ที่มีความเข้มแข็ง

2. มีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยองค์การมีวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมมุ่งคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ และ วัฒนธรรม การกระจายอำนาจ

3. มีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบการสร้างและสะสมความรู้ขององค์การต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่น

4. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น องค์การมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่ท้าทาย และเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคคลกร เพื่อให้องค์การสามารถ ตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล

6. มีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองต่อความต้องการ ของประชาชนหรือผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557, น. 7-74) ได้นำเสนอ การบริหารจัดการองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศ หรือการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ส่งเสริมมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการหรือองค์การ เพื่อเป็นแบบอย่างและนำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะสำคัญขององค์การ ที่เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญขององค์การที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์การ ส่วนของการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการหรือองค์การให้การสั่งการหรือชี้้นำให้มีความยั่งยืน การปฏิบัติงานขององค์การตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ มีวิธีการที่องค์การใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ต่อองค์การ

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์การดำเนินการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์การอย่างชัดเจน นำแผนเชิงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงานขององค์การ สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนเชิงยุทธศาสตร์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนมีวิธีการวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานขององค์การได้

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การต้องให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจประเมินว่าองค์การได้ให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว รวมทั้งมีวิธีการในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างความสัมพันธ์และการใช้สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์การต้องมีวิธีการในการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ภูมิปัญญา องค์การมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการใช้ผลการวิเคราะห์เพื่อนำมาทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร องค์การดำเนินการประเมินความต้องการถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขององค์การ มีวิธีการสร้างความรักความผูกพัน การบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ

ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

6. การจัดการกระบวนการ องค์การดำเนินการออกแบบจัดการและปรับปรุงผลผลิต และการบริการ กระบวนการทำงาน องค์การได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ องค์การมีแนวทางการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์การ ทั้งผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและ การเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีผลของการดำเนินการขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นกับองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน องค์การนำเสนอระดับขององค์การในปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลลัพธ์การ ดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์การในอนาคต

การบริหารจัดการองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศ หรือการเป็นองค์การสมรรถนะสูง องค์การควรเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงพัฒนา และสร้างความเข้มแข็ง

ให้กับองค์การ การพัฒนาคุณภาพองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศหรือการเป็นองค์การสมรรถนะสูง จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core value) การพัฒนาองค์การ 11 ประการ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557, น. 12-17)

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารองค์การมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง ค่านิยม ที่ความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนิน กิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงานและวิธีการ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ สร้างความรู้และความสามารถ ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน

1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผล ดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

1.4 การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในของบุคลากร ให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

1.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำใน อนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรและการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน องค์การมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ผู้ที่จะตัดสินใจว่าองค์การดำเนินการประสบความสำเร็จคือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญ ดังนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่เพิ่งมีเกิดขึ้นในอนาคต

2.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุก ขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับผู้รับบริการทุกคนเป็นสำคัญ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการ ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกฝังลงในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดี เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากรมีการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร

3.1.1 เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

3.1.2 มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ

3.1.3 ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

3.1.4 มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

3.1.5 เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

และมี ความหมายแห่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3.2 การเรียนรู้ขององค์กร

3.2.1 การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือการพัฒนา เปลี่ยนแปลงปรับปรุงใหม่

3.2.2 การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ และการลดรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

3.2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของ องค์การ

3.2.5 การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

3.3 การเรียนรู้ของบุคลากร

3.3.1 ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น

3.3.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3.3.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

3.3.4 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีความนวัตกรรม

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและสร้างเครือข่าย เป็นการให้ความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในขององค์การอาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในขององค์การ ซึ่ง เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นของการตอบสนองและการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกองค์การเป็นการให้ความร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขององค์การ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา และปรับปรุงองค์การ ดังนั้น องค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและ

วิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย ดังนี้

4.1 การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารขององค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

4.2 การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

4.3 การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4.4 การแบ่งปันความรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และ สนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

5. ความสามารถในการปรับตัว องค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ ประสบผลสำเร็จ ในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของ ผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันองค์การต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงสำคัญ ในการลดเวลาการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้้องค์การต้องปรับปรุงระบบงาน ใหม่ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจาก กระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีม ข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบ เวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนใน กิจกรรมต่างๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ ผลของการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการ ที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงเรื่องเวลาผลักดัน ให้มีการปรับปรุงต่างๆ เกี่ยวกับระบบงาน โครงสร้างองค์การ คุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากร ไปพร้อมๆ กันขององค์การ

6. การมุ่งเน้นอนาคต สภาพแวดล้อมปัจจุบัน องค์การต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้ประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจังและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนขององค์การ การวางแผนงานขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้นเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าว การมุ่งเน้นอนาคตต้องครอบคลุมไปจนถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารขององค์การจึงควรต้องชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรต้องบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลของการดำเนินการโดยมี ความสำคัญต่อองค์การ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักขององค์การ รวมทั้ง การให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์การต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งต้อง ครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการและผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกัน รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจน ธรรมชาติ

บาลและการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์เป็นการสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและ สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจและการปรับปรุง ในการวิเคราะห์องค์การ จำเป็นต้อง ใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดย ปกติแล้วอาจ ไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายๆ ประการ เช่น การ วางแผน การ ทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการ เปลี่ยนแปลงและการ เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง การปรับปรุงผลการดำเนินการและ การจัดการการ เปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึง ปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่ต้องเชื่อมโยงกับ ความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการ ทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามอาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารขององค์การควรให้ความสำคัญต่อ พฤติกรรม ที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการพิจารณาถึงความผาสุกของ สังคมและ ประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารขององค์การควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้น จริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการ ปฏิบัติการของ องค์การและวงจรชีวิตของการบริการ องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ ทรัพยากรและการ ลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึง ผลกระทบในเชิงลบที่อาจ เกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบและการบริการ การวางแผนที่มี ประสิทธิภาพจึงควรป้องกันมิให้เกิด ปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็ว จัด สารสนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้ สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่นและเกิดความ ตระหนักอยู่เสมอ องค์การต้องปฏิบัติตาม หลักนิติธรรมและควรถือข้อบังคับต่างๆ และกฎหมาย เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง องค์การควร ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการ ดำเนินการ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ผู้บริหารขององค์การควร กำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐาน ระดับสูง และต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุก ด้านอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นการที่ผู้นำให้การ สนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม ภายใต้ข้อบ่งชี้ที่องค์การสามารถครอบคลุม ถึง ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำรวมถึงการพัฒนา ด้านการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่นๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบ

ในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงตามหลักปฏิบัติและ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและ ความรับผิดชอบต่อผู้บริหารขององค์การ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการขององค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งผลลัพธ์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่า ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบสาธารณณะและชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทำให้องค์การสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์การควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ช่วยทำให้องค์การมั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading and lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ ขององค์การ

11. มุมมองในเชิงระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์การให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารองค์การและกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน องค์การดำเนินการการสังเคราะห์มุมมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ข้อกำหนดคุณลักษณะสำคัญขององค์การสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางต้องอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา องค์การบูรณาการองค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบ การบริหารจัดการขององค์การมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน องค์การมีมุมมองเชิงระบบการบริหารองค์การตามองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อให้มีเกิดความยั่งยืนกับองค์การและสภาพแวดล้อมโดยรวมของการพัฒนา

หลักของการพัฒนาคุณภาพองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศหรือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อต้องการกำหนดองค์การได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบของการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549, น. 8-19) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การที่ถือเป็นหลักของการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ สามารถมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งทำให้องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ โดยครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลเพื่อการพัฒนาเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) เป็นแนวการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic direction setting) เป็นแนวทางการกำหนดทิศทางขององค์การเพื่อต้องการมุ่งไปสู่เป้าหมาย เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่ องค์การต้องการที่จะบรรลุ

1.3 การวางยุทธศาสตร์ (Strategy development) เป็นสิ่งที่องค์การต้องมุ่งเน้นให้ ให้ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

1.4 การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy communication and translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในลักษณะที่สามารถทำความเข้าใจ

เข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ของ องค์กรไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation or execution) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร ควรต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ สมฤทธิ์ผล การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ได้กำหนดเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้ศึกษาจากแนวทางขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และองค์กรที่เป็นเลิศตามแนวคิดต่างๆ พบว่าการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรต้องประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับ ยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ทั้งนี้เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้ ปัจจัยสำคัญต่างๆ ในองค์กรควรต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดย ปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ซึ่งปัจจัยที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กรประกอบปัจจัย 7 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 โครงการและงบประมาณ (Projects and budget) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ องค์กรต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณต้องมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณและมีการดำเนินงานโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and work processes) ซึ่ง ภายหลังจากการกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญของ องค์กรควรต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีรูปแบบโครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการ ทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel competencies) การที่ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรทั่วไป ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและสามารถปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization culture and shared value) นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องเชื่อมโยง และมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์การควรจะต้องเป็นไปใน ทิศทางเดียวกับ ยุทธศาสตร์ขององค์การด้วยเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทาง สำหรับการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ ขององค์การ

2.1.5 องค์ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and information systems) ในการดำเนินงานขององค์การผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูล ความรู้ และข้อมูล สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจ เชิงยุทธศาสตร์ โดย ทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการควรเป็นความรู้และระบบข้อมูล สารสนเทศที่ผู้บริหาร สามารถใช้ได้รวดเร็วและทันเวลา

2.1.6 ระบบการประเมินผลของการปฏิบัติงาน (Performance measurement systems) เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับขององค์การมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็น ระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การที่จะทำให้อุคลากรมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ ควรต้องพัฒนาระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์การ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

2.1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and motivation systems) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และการ ผลักดันให้ ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผล องค์การต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่ เกื้อหนุนให้ บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการจัดระบบการประเมินผลเข้ากับ ยุทธศาสตร์ เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์มักจะทำตามสิ่งที่ได้รับรางวัล เพื่อให้ทุกคนได้ มุ่งเน้นและ ปฏิบัติยุทธศาสตร์ ระบบการจูงใจและผลตอบแทนขององค์การควรที่จะมีความ เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์

2.2 ความสามารถที่องค์การสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่างๆ ทั้งทั้งองค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ องค์การต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อน หรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์การต้องมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ขององค์การ องค์การควรจะสามารถ 6 ประเด็น ดังนี้

2.2.1 ทักษะและความสามารถของผู้บริหาร (Leadership skills and style) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการที่จะทำให้ทั่วทั้งองค์การมุ่งมั่นและเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้ ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ ได้รับการพัฒนามาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ ช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารองค์การ (Passion and commitment from top management in implementing strategy) นอกเหนือจากทักษะและความสามารถของผู้บริหารที่ต้อง มีแล้ว ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีความทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ภายในเวลาอันรวดเร็ว แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งพบว่ามีปัญหาและ อุปสรรค เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลง ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2.2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบ โดยเฉพาะ ถึงแม้ หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ขณะเดียวกัน แต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ขาดการมอง ภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขาดเวลา และไม่สามารถลงมา ติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์การหรือ จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ

2.2.4 การเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization agility and innovation) เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง จำต้องมีความสามารถ ในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ซึ่งจำต้องมีความสามารถในการพัฒนา และสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสุดท้าย เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่นสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and collaborative) การที่องค์กรสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล สถานการณ์ ที่จำต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับ องค์กรอื่นๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.2.6 การแบ่งปันองค์ความรู้ที่สำคัญให้ภายในองค์กร (Best practices and knowledge sharing) ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ในองค์กร การ แบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่างๆ ภายใน องค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญช่วยให้ทั้งองค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3. การประเมินผลของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic measurement and evaluation) เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ องค์กร ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้าน เพื่อให้การดำเนินงาน ขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะ ช่วยทำให้ องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งเป็นการประเมินว่าองค์กรมีปัญหา อุปสรรค เพื่อให้ สามารถนำข้อมูลต่างๆ มาปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งแผนงานการดำเนินงาน ขององค์กร

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรสมรรถนะสูง

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรจะสามารถทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรสมรรถนะสูง มีรายละเอียดดังนี้

สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 5 อ้างถึงใน พรทิพย์ สุพรรณกุล, 2553, น. 36-37) ได้เสนอ กระบวนการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อม บทบาทสำคัญของการบริหารที่ต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรต้องครอบคลุม 3 มิติ คือ มิติที่ 1 การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุดที่มีความเป็นไปได้ มิติที่ 2 การพิจารณาลักษณะขององค์กรเชิงระบบ มุ่งเน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม มิติที่ 3

พฤติกรรมของบุคลากรในบริบทขององค์การ เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว กระบวนการของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ มีตัวแปรปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะขององค์การประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ลักษณะสภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก
3. ลักษณะของบุคคลในองค์การประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การและผลของการปฏิบัติงาน
4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การบวนการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การ และการคิดค้นสิ่งใหม่

เฮเทอร์ (Hayter, 1997) ได้นำเสนอถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การสมรรถนะสูงว่า องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ องค์การต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีการลงทุนสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้และมีประสบการณ์สำหรับการดำเนินงานทั้งแนวกว้างและแนวลึกในการรองรับการปฏิบัติงานขององค์การ

คอตเตอร์ และเฮสเคทท์ (Kotter & Heskett, 1992) มีแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การสมรรถนะสูง ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์การ มีโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมภายนอก

โรบบิ้น (Robbins, 1990, p. 77) มีแนวทางของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ องค์การ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย แนวทางที่ 2 แนวทางเชิงระบบ แนวทางที่ 3 แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และแนวทางที่ 4 แนวทางการแข่งขันและคุณค่า

ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 1991, p. 378) นำเสนอแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งมีแนวคิดที่สนับสนุนให้องค์การต้องมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์การตามกรอบแนวทาง 5 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 แนว

ทางการบรรลุ จุดมุ่งหมาย แนวทางที่ 2 แนวทางเชิงระบบ แนวทางที่ 3 แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง แนวทางที่ 4 แนวทางการแข่งขันและคุณค่า และแนวทางที่ 5 รูปแบบการบูรณาการ

เดอวาล (De Waal, 2007, p. 1-10) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ สมรรถนะสูง ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาจาก มีสภาพแวดล้อมภายนอก มีโครงสร้างขององค์การที่มีการออกแบบขององค์การ กลยุทธ์ กระบวนการ เทคโนโลยี มีวัฒนธรรมขององค์การที่มีภาวะผู้นำ บุคลากรและบทบาทหน้าที่บุคลากร วัฒนธรรมที่ดี ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จนกระทั่งส่งผลให้ องค์การเป็น องค์การสมรรถนะสูง สามารถอธิบายขยายความเพิ่มเติมได้ว่า (ปาวลิน โปษยานนท์, 2557, น. 34) สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนด โครงสร้างขององค์การทั้งการออกแบบขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ กระบวนการและเทคโนโลยี ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ บทบาทของบุคลากรและ วัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการจัดโครงสร้างองค์การเช่นกัน โดยทั้ง โครงสร้างขององค์การและ วัฒนธรรมขององค์การที่มีการเชื่อมโยงประสานความสัมพันธ์ระหว่างกันจะ สนับสนุนและส่งผล ให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์การ จนกระทั่งส่ง อิทธิพลต่อองค์การให้ได้รับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

วิลคอกสัน (Willcoxson, 2000, p. 104) นำเสนอแนวคิดถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของ องค์การสมรรถนะสูง โดยมองว่าองค์การต้องมีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ประกอบกันที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งปัจจัยภายใน ประกอบด้วย วัฒนธรรม องค์การ โครงสร้างองค์การ กระบวนการ และภาวะผู้นำ ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่คาดการณ์ได้ ยากมากขององค์การ แต่ปัจจัยภายนอกขึ้นอยู่กับภาวะของการ เปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมโดยรอบขององค์การ ซึ่งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังกล่าว องค์การต้องได้รับการจัดการวาง ระบบภายในองค์การให้เหมาะสมกับบริบทความ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมที่จะ ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การ

เฉิน (Chien, 2004, p. 289) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ สมรรถนะสูง องค์การต้องมีปัจจัยสำคัญเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีปัจจัยที่ สำคัญ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย องค์การมีรูปแบบภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การมีวัฒนธรรม องค์การ องค์การมีแรงจูงใจ และองค์การมีนโยบายทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัย ทั้งหมดต้องมีการประสานเชื่อมโยงระหว่างกันอย่างเหมาะสม

คาลิปราสาท (Kaliprasad, 2006) ได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การสมรรถนะสูง โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การต้องประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการภายในขององค์การ ภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551, น. 28-32) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง ซึ่งนำเสนอให้เป็นแนวการปฏิบัติของการพัฒนาที่สามารถนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาขององค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มีอุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การ และสามารถทำให้คนในองค์การยอมรับวิสัยทัศน์ เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามได้ ซึ่งนอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงแล้ว ต้องมีจิตสาธารณะและตระหนักถึงบทบาทขององค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกัน จึงจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาสมองขององค์การให้เฉียบแหลมและมีสำนึกต่อสังคม เป็นการพัฒนา องค์การให้มีสมรรถนะสูงและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ กำหนดประเด็นทางสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ มีการจัดการความรู้โดยมีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยสร้างและจัดเก็บความรู้ อย่าง เป็นระบบ นำไปแบ่งปันกันในองค์การ ทำให้ความรู้และประสบการณ์ขององค์การไม่สูญหาย และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีระบบสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และช่วยสร้างระบบสัญญาณเตือนภัยให้กับองค์การได้

3. การส่งเสริมหัวใจขององค์การให้แข็งแกร่ง เป็นการส่งเสริมสร้างค่านิยมหลักให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ค่านิยมหลักต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือพันธกิจหลักขององค์การ ค่านิยมหลักเป็นเสมือนจิตวิญญาณของ องค์การที่จะเกื้อหนุนให้พันธกิจหลักขององค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีพลัง โดยเฉพาะ องค์การสามารถปลูกฝังค่านิยมหลักให้เป็นฐานคติขององค์การ มีการประสานให้เข้ากับเรื่องสังคม ความสำเร็จขององค์การที่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับอุดมการณ์หลักหรือค่านิยมหลักที่ชัดเจน ถือเป็นปรัชญา การทำงานขององค์การเพื่อใช้ชี้นำการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้

องค์การสมรรถนะสูงจะมี พันธะผูกพันกับคุณภาพ การสร้างคุณภาพเป็นสำนึกขององค์การเพื่อทำให้การรักษาคุณภาพของ การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ

4. การอัดฉีดพลังงานให้กับองค์การเป็นการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรขององค์การ เพราะบุคลากรเป็นสิ่งที่เป็พลังงานที่ทำให้องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การทำงานได้ องค์การสมรรถนะสูงสามารถดึงดูดคนที่ดีที่สุดในมาทำงานในองค์การได้ และต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์การ เพื่อช่วยให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มศักยภาพ และทำให้บุคลากรที่ดีที่สุดคงอยู่กับองค์การ ดังนั้นระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องสนับสนุนความก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากร มีแรงจูงใจและผลตอบแทนให้ดีที่สุด ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ นอกจากนี้้องค์การสมรรถนะสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของส่วนบุคคล องค์การ และชุมชน โดยปลูกฝังค่านิยมด้านสังคมให้กับบุคลากรในองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม

5. ให้ความสำคัญกับแกนขาขององค์การเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการทำงาน องค์การองค์การสมรรถนะสูงต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานให้กระชับ มีขั้นตอนการทำงาน ลดลง มีความคล่องตัวในการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการทำงาน องค์การ ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานเพื่อให้เกิดความเป็นระบบให้กับการทำงาน สามารถเปิดโอกาสให้มีการมีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานได้เพื่อให้เกิดความเหมาะสม โดยนำแนวทางการจัดการ คุณภาพมาใช้ ให้ความสำคัญกับกระบวนการสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง องค์การมีการทบทวนกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพและเกิดความเหมาะสม สามารถให้การช่วยเหลือดูแลสังคมให้มีคุณภาพ

สรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่มึอิทธิพล ต่อประสิทธิผลขององค์การ สามารถทำให้องค์การได้รับการพัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายขององค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การสมรรถนะสูง องค์การต้องมีลักษณะขององค์การ มีลักษณะของบุคลากรในองค์การที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการจัดหาและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีภาวะผู้นำการบริหารจัดการ มีกระบวนการทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ และองค์การต้องได้รับการจัดการวางระบบภายในองค์การให้เหมาะสมกับบริบทความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อองค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การสมรรถนะสูงอย่างมีคุณภาพสูงและมีความยั่งยืน การเป็นองค์การสมรรถนะสูงต้องมี องค์ประกอบที่องค์การต้องดำเนินการ องค์การมีการนำองค์การ การสร้างแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ องค์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีผลลัพธ์ การดำเนินการของ องค์การ นอกจากนี้องค์การต้องประเมินผลลัพธ์เพื่อการปรับเปลี่ยนได้ มีความกล้าเสี่ยงอย่าง สร้างสรรค์ ใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นสูง ประสานงานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน พร้อมทำงานร่วมกับบุคคลหรือองค์การอื่น พัฒนาปรับปรุงให้เกิดนวัตกรรมสิ่งใหม่ขึ้นในองค์การ มีการดำเนินงานให้เกิด ความเหมาะสม จูงใจให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงาน มีความต่อเนื่องทางการพัฒนายุทธศาสตร์ มีวัฒนธรรมร่วมกันที่ดีของทุกคนในองค์การ และองค์การทำงานที่สร้างคุณค่า ซึ่งทำให้องค์การ พัฒนาตามองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงได้ ไปสู่เป้าหมายขององค์การ และก่อให้เกิดความยั่งยืน

4.5 ตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิจัยได้ศึกษาองค์การสมรรถนะสูงโดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้

เดอ วาล (De Waal, 2004, p. 179-185) ได้สรุปแนวคิดสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงมี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High Quality Management) การบริหารงานขององค์กรของผู้บริหารต้องมีต้องบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่น มีแบบแผนของการบริหารจัดการองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพสูง
2. การมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง (High quality workforce) องค์กรต้องมีทีมงานบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพในการทำงานขององค์กร
3. ความผูกพันระยะยาว (Long term orientation) การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรระหว่างกันได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผย (Openness and action orientation) โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและเปิดเผยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน การจัดการองค์กรเป็นไปเพื่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5. การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and renewal) องค์กรมีแนวทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางให้องค์กรมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง องค์กรจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเหมาะสม องค์กรมีการปรับปรุงและสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างความพิเศษเฉพาะและเกิดความแตกต่างในการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge & Anthony, 1990, p. 374) ได้นำเสนอว่าโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

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

ยิ่งไปกว่านั้น Robbins (Robbins, 1990, p. 77) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กรออกเป็น 4 แนวทาง คือ

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

ซึ่งในเวลาต่อมา ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 378) ได้นำเสนอแนวทางที่ 5 ในรูปแบบการ บูรณาการ (integrated model)

ทั้งนี้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระยะแรกเกิดขึ้นในองค์กรภาคเอกชนที่ต้องเน้นการแสวงหากำไร เป็นองค์กรที่มีการแข่งขันกันสูง ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพราะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนและยาวนาน (พสุ เดชะรินทร์, 2549, น. 3)

สำหรับการวิจัยที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในประเทศไทยนั้น ในระยะแรกเน้นการวิจัยในองค์กรภาคเอกชนที่ต้องมีการแข่งขันสูง เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้ และในเวลาต่อมา ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐ

ในประเทศไทยนั้น สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) ทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากแนวคิด ทฤษฎีและสัมภาษณ์ผู้บริหารเพิ่มเติม ได้ตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง 5 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร

ยิ่งไปกว่านี้ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา (2561) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารและครู ทำให้ได้ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 9 ตัวแปร ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดองค์กรสมรรถนะสูง เฉพาะสำหรับโรงเรียนในประเทศไทย องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงแสดงโดยใช้วงรีเป็นสัญลักษณ์แทนตัวแปร ดังภาพประกอบ 4

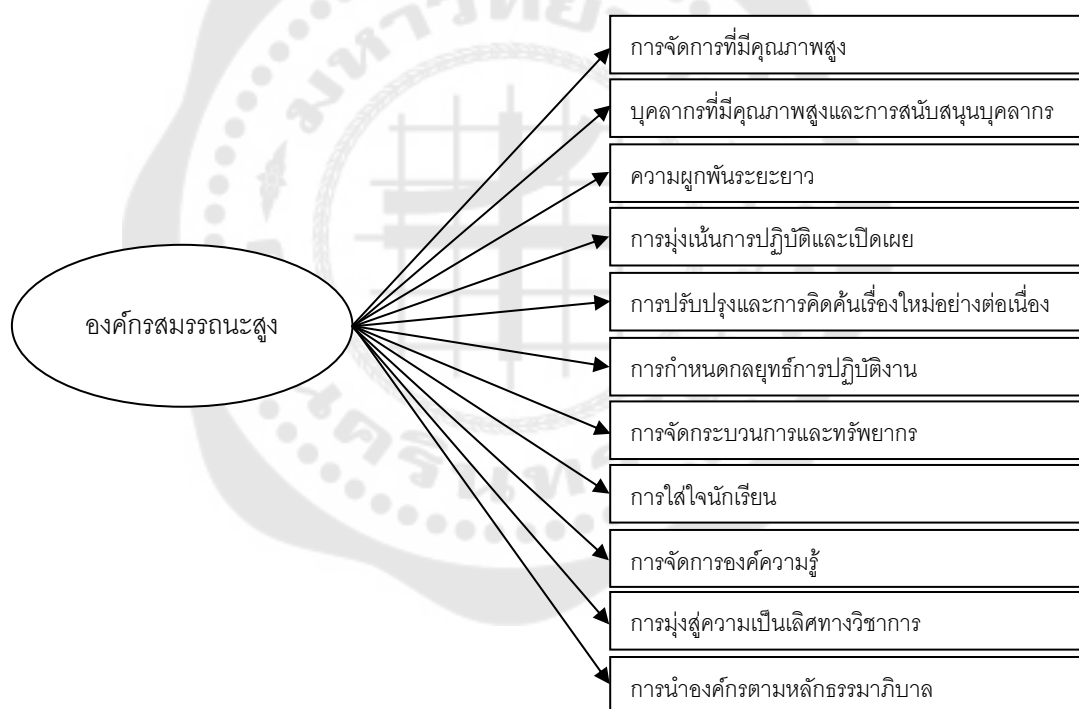
องค์กรสมรรถนะสูง

ภาพประกอบ 4 แสดงตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูง

สรุปได้ว่า ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ เดอ วาล (De Waal, 2004, p. 179-185) สัมเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยของ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา (2561) และผลการวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มี

คุณภาพสูง (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 determind) 7) การจัดกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design) 8) การใส่ใจนักเรียน (Student attend) 9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish) 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) 11) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

สามารถแสดงตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูงพร้อมตัวแปรสังเกตได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูงพร้อมตัวแปรสังเกตได้

4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.6.1 งานวิจัยในประเทศ

พลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงมี 6 ปัจจัย ได้แก่ 1. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. บุคลากรที่มี

คุณภาพสูง 4. กลยุทธ์ขององค์กร 5. บรรยากาศขององค์กร และ 6. ความผูกพันต่อองค์กร โดย ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) ศึกษาวิจัยรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ คือ 1. การบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 5. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร

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

สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง และวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านตัวแปรสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และปัจจัยทั้ง 4 สามารถร่วมกันทำนายองค์กรสมรรถนะสูงได้

อรพินท์ บุญสิน (2563) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ความสามารถบุคลากร ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรสมรรถนะสูง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านการสื่อสารไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรสมรรถนะสูง

4.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นาการาจา ลี (Nagarajah Lee, 2006) ทำการวิจัยเรื่อง การวัดประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาโรงเรียนของรัฐในประเทศมาเลเซีย พบว่า กรอบนี้ได้รับการตรวจสอบ

โดยใช้ข้อมูลการสำรวจจากโรงเรียนมัธยมในรัฐซาราวัค ประเทศมาเลเซีย และพบว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมเพียงพอ ($\chi^2/df=2.70$, GFI=0.88, CFI=0.88, TLI=0.87, RMSEA=0.057)

5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัล

5.1 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำดิจิทัล

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ (ซีวิน อ่อนละออ และคณะ, 2563, น. 110) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

บาสส์ และบาสส์ (Bass & Bass, 2008) ได้ศึกษาและสรุปความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

โรเบอร์ และคริสโทเฟอร์ (Rober & Christopher, 2010) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผ่านการเปลี่ยนแปลง ในความหมายนี้ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ ผู้นำ-ผู้ตาม อิทธิพล วัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลง และคน ซึ่งคนในที่นี้หมายถึงคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการ คนที่ทำงานด้วย หรือคนที่ผู้นำช่วยให้เขาประสบความสำเร็จ

ยูคัล (Yukl, 2010) ศึกษาจำกัดความของภาวะผู้นำ และให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่เน้นสะท้อนถึงสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มในแง่ของการใช้อิทธิพล

พัชรา วาณิชวสิน (2560, น. 16) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ บารมี) ต่อคน (ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์กันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ยุวธิดา ซาปัญญา (2559, น. 45) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นองค์รวมของคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม และกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เชื่อ คัดลอกตาม มีความต้องการจะทำและลงมือทำอะไรบางอย่างตามที่บุคคลนั้นต้องการ โดยไม่ใช้การบังคับ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น. 166) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้น จูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถ้อยยอมรับทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 1-2) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้บริหารจะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้โดยการใช้อำนาจจาก 6 แหล่งคือ

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตำแหน่งดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษา หรือการฝึกอบรม การให้การยอมรับ เป็นต้น
3. อำนาจการลงโทษ (coercive power) มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น
4. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) จากการมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. อำนาจการมีข้อมูล สารสนเทศ (Information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์การ
6. อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความนิยม ความชื่นชม ความนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานทั้งการบอก ชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากคำว่าภาวะผู้นำแล้ว ภาวะผู้นำมีหลายประเภท แต่ในงานวิจัยนี้จะขอเน้นเฉพาะ ภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งได้มีผู้ที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

กัญญารัตน์ สุขแสน และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2564, น. 133) สรุปว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นผู้นำที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้ความพร้อมสู่โลกสากลทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่มีความก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ และใช้งานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมให้มีความรู้ ความสามารถที่จะนำไปใช้เพื่อบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากร การบริหารกิจการนักเรียน สร้างเครือข่าย เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ชัยศักดิ์ ศุภระกาญจน์ (อารีย์ น้ำใจดี และพิชญภา ยืนยาว, 2562, น. 1646 อ้างถึงใน ชัยศักดิ์ ศุภระกาญจน์, 2562) ได้สรุปว่า ผู้นำแบบดิจิทัล มีความหมายได้ว่า ผู้นำที่พร้อมสำหรับการทำงานด้วยระบบดิจิทัล มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล ผู้นำที่พร้อมทำงานในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมที่แข็งแกร่งและต้องแสดงให้เห็นว่ามีทักษะใหม่นี้ด้วยเช่นกัน ผู้นำต้องแสดงศักยภาพความกล้าที่จะนำและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยผู้นำสามารถพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้ และเรียนรู้ร่วมกับผู้นำแบบดิจิทัลจากองค์กรอื่นๆ ที่นำหน้าคุณ มาปรับประยุกต์ในการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

ปกรณ ลีสกุล (ปกรณ ลีสกุล, 2561 อ้างถึงใน ทินกร บัวชู และ ทิพาพร บัวชู, 2562, น. 288) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ผู้นำที่ต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมาย นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานประจำวัน ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจในความรู้ และทักษะความสามารถของคนในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆ ด้านให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการกับงานประจำวัน ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ และความเป็นมืออาชีพในการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

วิชาญ พานิช (Vicharn Panich, 2012 อ้างถึงใน จารุพันธ์ ผิวผาง และคณะ, 2564, น. 99) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ทักษะ ความสามารถ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้า

ตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร และสามารถโน้มน้าว
 จูงใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นเข้าใจและปฏิบัติงานร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง ทักษะ ความสามารถ วิธีการ และคุณลักษณะ
 ส่วนตัวของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถด้านดิจิทัล ในการนำข้อมูลที่มีอยู่มากมาย นำมาใช้ใน
 เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัด ตั้งแต่การทำงานประจำวัน ไปจนถึงการวางแผนกลยุทธ์ที่
 จะสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนใน
 องค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถในหลายๆ ด้านให้
 เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ผู้นำที่พร้อมทำงานในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ
 แบบดั้งเดิมที่แข็งแกร่งและต้องแสดงให้เห็นว่ามีทักษะใหม่ด้วยเช่นกัน ผู้นำต้องแสดงศักยภาพ
 ความกล้าที่จะนำและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยผู้นำสามารถพัฒนาทักษะ เพิ่มพูน
 ความรู้ และเรียนรู้ร่วมกับผู้นำแบบดิจิทัลจากองค์กรอื่นๆ ที่นำหน้าคุณ มาปรับประยุกต์ในการ
 บริหารงานเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่พร้อมรับ
 ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการ
 ปฏิรูปและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร และสามารถโน้มน้าวจูงใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่น
 เข้าใจและปฏิบัติงานร่วม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์
 ด้วยความก้าวหน้าของยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาก็
 เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การให้ผู้บริหารยอมรับเทคโนโลยี
 นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีความ
 ซับซ้อน และท้าทาย ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
 ตามทัศนะของภาวะผู้นำดิจิทัล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, น. 55)

ทั้งนี้ เซอเบอร์, คากานอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer & Zamora, 2013 อ้างถึง
 ใน ชีวิน อ่อนละออ และคณะ, 2563, น. 113-114) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของนักบริหาร
 การศึกษาต้องมีคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) ยอมรับว่าการ
 เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าสู่โลกดิจิทัล ตระหนักถึงความจำเป็นอย่างคล่องตัวทางดิจิทัล
 และการบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา
 สถานศึกษาประจำวัน

2. พัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) กระตุ้นให้นักบริหาร ครู อาจารย์ ได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล เพราะยิ่งนักบริหาร ครู อาจารย์ มีความสามารถทางดิจิทัลก็จะยิ่งเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่ากับสถานศึกษาได้

3. เต็มใจทดลอง (willingness to experiment) ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ การใช้สื่อออนไลน์มัลติมีเดีย (multi-media) เช่น ทวิตเตอร์เพื่อรับรู้อารมณ์สาธารณะ เพื่อรักษามาตรฐานลูกค้า และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยความคล่องแคล่วกระบวนการที่รวดเร็ว และความเต็มใจที่จะทำการทดลองสิ่งใหม่

4. ทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบัน และมีผลกระทบต่อการศึกษาและธุรกิจ ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคม อันเป็นผลจากการเกิดขึ้นเทคโนโลยี และผลกระทบที่มีต่อวงการศึกษาและธุรกิจ ทั้งในระดับองค์การ และระดับตัวบุคคล

5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) ไม่ปล่อยให้หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แยกออกโดดเดี่ยวหรือปล่อยให้ไปอย่างไม่มี ความหมาย ดิจิทัลจะต้องแทรกซึมอยู่ในทุกส่วนขององค์การ และมีผลกระทบต่อทุกห้วงโซ่ของ คุณค่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ ขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศก็ ช่วยส่งเสริมพลังให้นักบริหาร ครู อาจารย์ บริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษาด้วย ส่งเสริมการนำเครื่องมือดิจิทัล มาใช้เสริมเข้ากับเครือข่ายของสถานศึกษา และการใช้ระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดีย (multi-media) อย่างกว้างขวาง เพื่อส่งวัฒนธรรม และ สภาพแวดล้อมการทำงานแบบรวมพลังด้วยความเป็นทีม

6. การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (use of technology coupled with good and current information) มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงาน

นอกจากนี้ เซอจินเจอร์ อี. (Sheninger, 2014 อ้างถึงใน ซีวิน อ่อนลออ และคณะ, 2563, น. 114) นำเสนอเสาหลักของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (The Pillars of Digital Leadership) ซึ่งคือแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สำคัญ ประกอบด้วยการนำ เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับนักบริหารการศึกษา ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) การดำเนินการต่างๆ ผ่านทางช่องทางในการ สื่อสาร ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ มีความหลากหลายที่ไม่มีค่าใช้จ่าย และเป็นช่องทางสื่อสารที่

มีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์ (website) เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (line) ทวิตเตอร์ (twitter) เป็นต้น

2. การประชาสัมพันธ์ (public relations) การบอกเล่าเรื่องราวของเราเอง ของหน่วยงานองค์กรในเรื่องต่างๆ เน้นนักบริหารการศึกษาต้องสามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นรากฐานในการประชาสัมพันธ์เชิงบวก โดยผ่านการใช้เครื่องมือสื่อสังคมออนไลน์ (social media)

3. การสร้างภาพลักษณ์ (branding) ในโลกของธุรกิจจะต้องสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร หรือแบรนด์ และผลกระทบต่อผู้บริโภค สำหรับสถานศึกษาจะต้องสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในยุคปัจจุบัน และในอนาคตได้เกิดความมั่นใจ

4. การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (professional growth or development) ด้วยการเรียนรู้สื่อสังคมออนไลน์ (social media) สำหรับนักบริหารการศึกษาสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ได้เอง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย การจัดหาทรัพยากร การเข้าถึงความรู้ การรับความคิดเห็น การติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ และภาวะผู้นำโดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารมืออาชีพ

5. การปรับวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ และสภาพแวดล้อม (Re-envisioning learning spaces and environments) เมื่อนักบริหารการศึกษาเข้าใจบทบาทหลักการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษาแล้ว การเริ่มด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนขั้นต่อไปคือ การปรับสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง โดยนักบริหารการศึกษาจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้

ยิ่งไปกว่านั้น ฮอเวอร์ด การ์ดเนอร์ (Gardner, 2006 อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560, น. 124-125) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีพหุปัญญาในหนังสือ Frames of Mind (1988) ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะต้องสามารถปรับตัวเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องมีคุณลักษณะซึ่งประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญ (Disciplined mind) ความเชี่ยวชาญในการคิดเกี่ยวกับวิทยาการสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชาหรือตามภาระหน้าที่ของวิชาชีพหนึ่งๆ ที่มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาทักษะและความเข้าใจ มีวินัยในตนเองอย่างสูง หากปราศจากความเชี่ยวชาญในทางใดทางหนึ่งแล้ว ก็เสมือนถูกกำหนดให้อยู่ในการควบคุมของคนอื่น

2. การสังเคราะห์ (Synthesizing mind) ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง นำมาทำความเข้าใจและประเมินข้อมูลโดยปราศจากอคติและผสมผสานให้กลายเป็นสารสนเทศใหม่ที่มีความหมายต่อตัวผู้สังเคราะห์ และผู้อื่น

3. การสร้างสรรค์ (Creative mind) เป็นความสามารถที่อยู่เหนือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ จิตสร้างสรรค์จึงต้องล้ำหน้ากว่าคอมพิวเตอร์ หรือหุ่นยนต์ที่ซับซ้อนที่สุดอย่างน้อยหนึ่งก้าว และองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความคิดละเอียดลออ

4. ความเคารพ (Respectful mind) การมองเห็นคุณค่าและความสำคัญตระหนักในความดีงามอันมีอยู่ในตัวคนอื่น และในสิ่งอื่นและปฏิบัติต่อบุคคลนั้นด้วยความจริงใจ

5. จริยธรรม (Ethical mind) พฤติกรรมหรือการกระทำกิจกรรมต่างๆ จากสภาพจริงที่เป็นกุศล เป็นสิ่งจะเป็นที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่น ทำให้ผู้ร่วมงานอยู่กันอย่างมีความสุข

สำหรับการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล สหรัฐอเมริกายังได้กำหนดมาตรฐานชาติด้านการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (สุกัญญา แซ่ม้อย, 2561, น. 120)

1. การมีวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่นๆ ได้ สามารถนำการพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดังกล่าว

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูผู้สอนและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลต่างๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคม ตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

นอกจากนี้ ในทัศนะของ วิลสัน (Wilson, n.d. อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, น. 55) กล่าวว่าลักษณะส่วนบุคคล (individual attributes) สำหรับภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของนักบริหารการศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่น (flexible)
2. ความสามารถปรับตัว (adaptable)
3. ความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา (intellectual curiosity)
4. ความหิวกระหายต่อความรู้ใหม่ (hunger for new knowledge)

โดยต้องเข้าใจว่าภาวะผู้นำดิจิทัล ไม่ใช่สิ่งที่คงที่ (static) แต่เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะมีการเกิดขึ้นใหม่ของนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องการทัศนคติ ทักษะ และความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

สำหรับในประเทศไทยนั้น วิชาญ พานิช (Vicharn Panich, 2012 อ้างถึงใน จารุพันธ์ ผิวผาง และคณะ, 2564, น. 99-100) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ได้แก่

1. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศต่างๆ การประเมินผล การใช้สารสนเทศในการถ่ายทอดข้อมูล โดยวิธีการที่หลากหลาย มีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงจัดทำระบบงานข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลนำข้อมูลไปใช้ได้ทันที เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงถึงความคิดริเริ่ม ความคิดหลายทิศทาง คิดอย่างจินตนาการ เชื่อมโยงกับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่นำไปสู่กระบวนการคิดที่แปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นให้ครูกล้าที่จะริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดใหม่ๆ ระดมความคิดเห็นและวิธีการอื่นๆ มีการตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก

3. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสานสัมพันธ์กับชุมชน มีการดูแลเอาใจใส่ มีการสนับสนุนครู มีการคำนึงถึงหลักความสามารถควบคู่กับความเต็มใจสร้างผลงานตามความสามารถ รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มีความชำนาญในการสร้างเครือข่ายความเป็นมิตร เป็นกันเอง น่าเชื่อถือ ได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ มีการสร้างเครือข่ายบุคลากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายต่อไป

4. ทักษะการจูงใจ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่พุดโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สามารถชี้แจงให้เข้าใจและพร้อมปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยวิธีการที่หลากหลาย สามารถจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน มีการกระตุ้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และจูงใจให้ครูเข้าใจการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี จูงใจครูให้คิดร่วมคิดร่วมตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายต่อไป

5. ทักษะการแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับรู้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ระบุสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย เลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการแก้ปัญหา แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จัดลำดับความสำคัญความต้องการ และจำแนกปัญหา สร้างความเข้าใจตรงกันและมีแนวคิดในการแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกันและแก้ปัญหาให้หมดไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6. ทักษะการมีวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพปัจจุบันขององค์กร กำหนดเป้าหมาย นโยบาย วางแผนอย่างเป็นระบบ มีการจัดคนเข้างาน มีทักษะชีวิตและอาชีพ การทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ ชี้แนะแนวทางการทำงานใหม่ๆ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความสามารถและความเต็มใจ สร้างความร่วมมือด้วยระบบ PDCA บริหารงานตามบริบทและลักษณะของแต่ละโรงเรียน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีการแสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ยิ่งไปกว่านั้น ญัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทหน้าที่ ผลักดันองค์การที่แตกต่างจากเดิมหลายมิติ ประกอบด้วย

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย 3C เข้าด้วยกัน คือ 1) Climate สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) Culture วัฒนธรรม และ 3) Creativity ความคิดสร้างสรรค์ เชื้อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาดที่ อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงาน คิดค้นนวัตกรรมหรือบริการ ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง หากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมี ซ้ำเกินไป การเติบโตขององค์การจะหยุดนิ่ง และดิ่งลงอย่างรวดเร็ว

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สามารถปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียง สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่

4. การทำธุรกิจยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจาก เทคโนโลยีที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำลายกิจการในองค์การที่ปรับตัวไม่ทันจนล่มสลาย (Disruptive Technology) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องกล้าที่จะพัฒนานวัตกรรม หรือบริการใหม่ๆ มาแทนที่ กิจกรรหรือบริการเดิม ๆ ที่เริ่มล้าสมัย

5. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ Digital Worker เชื่อมมันใน ทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) ที่คนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิด มีอิสระในการตัดสินใจ สร้างผลงานเต็มที่

6. องค์การในยุคดิจิทัลเริ่มมี การนำระบบ Automation หรือหุ่นยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้น เรียกว่า Collaborative Robot หรือ CoBot ตามกฎ 3 ข้อ ของ ไอแซค อาซิมอฟ (Isaac Asimov) บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกัน ระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์

จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุค ดิจิทัล กรณีศึกษา : องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล จากการสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กรจำนวน 6 องค์กร ทำให้ได้คุณลักษณะของภาวะ ผู้นำยุคดิจิทัลดังนี้

1. มิติของวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลได้ว่า ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกว่ายุคก่อน มี

ความทันสมัย กล้าตัดสินใจ มีกลยุทธ์ในการทำงาน เช่น การเข้าใจธุรกิจในอนาคตซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในยุคดิจิทัลเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เมื่อผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว บุคคลในองค์กรต้องทำการปรับตัวและพัฒนาให้ทันกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

2. มิติที่สื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) ผู้นำได้แสดงความคิดเห็นว่าในสมัยที่ยังไม่มีเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นไปในลักษณะจากอีกคนไปถึงยังอีกคน ทำให้การรับสารเกิดความผิดพลาด ในปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน สื่อที่เป็น Social Media สามารถเข้าถึงกลุ่มคนในองค์กรได้ง่ายมากขึ้น เช่น Facebook, Line, IG เมื่อมีการสื่อสารที่มีความเร่งด่วนในเรื่องงานสามารถทำให้ติดต่อสื่อสารได้ทันที ทำให้เกิดการลดความผิดพลาดในการรับส่งสารและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ถึงกระนั้นก็แสดงให้เห็นว่าแม้เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่มีมากกว่าคือการใช้ปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ อย่างน้อยการมีภาษาและแนวคิดจะช่วยให้มากกว่าเทคโนโลยี

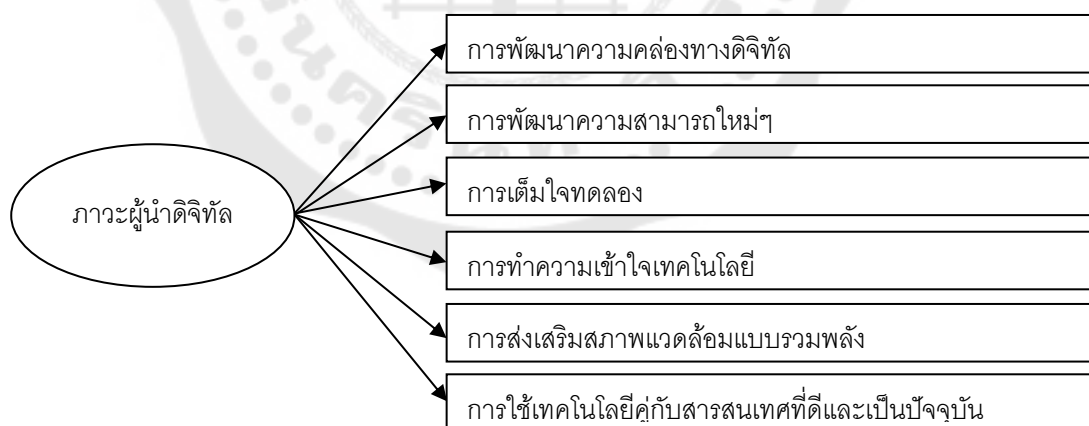
3. มิติกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำองค์กรได้แสดงความคิดเห็นว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางใหม่ การกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้การคิด การแก้ไขปัญหา การตั้งสมมติฐาน การมีความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบงานเป็นไปอย่างมีระบบมากขึ้น การกระตุ้นทางปัญญานักวิชาการในองค์กรจะทำให้บุคลากรได้พบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบงานหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากองค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะทำให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักและขจัดปัญหาที่พบหรือทำการพวงองค์กรออกจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมนั้น

4. มิติภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) การเป็นภาวะผู้นำแบบสนับสนุนนั้นต้องมีการเข้าถึงบุคลากรในองค์กร การที่ผู้นำให้ความรู้สึกในการก้าวไปพร้อมกันกับบุคลากรในองค์กรในเรื่องของการทำงาน อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้การสนับสนุนด้านสวัสดิการและการดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องอื่น มีการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องงานและในส่วนอื่น การให้องค์ความรู้กับบุคลากรในองค์กรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้ด้วยตนเอง

5. มิติการให้ความสำคัญกับพนักงาน (Personal recognition) การให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เพราะการที่ผู้นำได้ให้ความสำคัญจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญและมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำเองต้องมีศักยภาพในการวิเคราะห์ถึงความสามารถของพนักงานในองค์กรและสามารถมองเห็นในศักยภาพของพนักงาน โดยการให้ความใส่ใจและการให้รางวัล และสุดท้ายการมีสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดีก็เป็นส่วนสำคัญ

สรุปว่าในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลตามแนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลของ ของ เซอเบอร์, คาแกนอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer, & Zamora, 2013 อ้างถึงใน ซีวีน อ่อนละออบ และคณะ, 2563, น. 113-114) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) 3) การเต็มใจทดลอง (willingness) 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understand technology) 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) 6) ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (use the information, not just the technology)

แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำยุคดิจิทัล พร้อมตัวแปรสังเกตได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัล พร้อมตัวแปรสังเกตได้

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

กัญญารัตน์ สุขแสน และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะ

ผู้นำดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพพึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลให้มีวิสัยทัศน์บนวัฒนธรรมที่หลอมรวมบนผ่านระบบออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 2.1) องค์ประกอบหลัก 2.1.1) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสาร 2.1.2) การหลอมรวมระบบการบริหารที่เชื่อมโยง 2.1.3) ความมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 2.2) วิธีการพัฒนา 2.2.1) ปัญญาประดิษฐ์เรียนผ่านระบบออนไลน์ 2.2.2) การเรียนควรมีใบรับรองผ่านระบบออนไลน์ 2.2.3) การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 2.3) เป้าหมายการพัฒนา 2.3.1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ 2.3.2) จัดทำฐานข้อมูลและคลัง 2.3.3) บริหารจัดการความร่วมมือ 2.4) คุณลักษณะ 2.4.1) สร้างแรงบันดาลใจ 2.4.2) สร้างความมั่นใจ 2.4.3) จัดสรรเวลาในการเข้าถึง 2.4.4) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ 2.4.5) ความเสมือนจริง

จารุพันธ์ ผิวผาง ทศนา ประสานตรี และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2564) ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) การดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพโดยรวม พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 3) ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์พบว่า มีองค์ประกอบ 3 ด้าน สามารถพยากรณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้ร้อยละ 70 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

มานะ ไชยชาติ (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่าตัวแปรหลักและองค์ประกอบทั้งสามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 รวมถึงอิทธิพลต่อการพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 75 ด้วยเหตุนี้ ความเป็นพลเมืองดิจิทัลกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ

ตามลำดับชั้น คุณภาพ เครือญาติ และการปรับตัวอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยการใช้ข้อมูลและการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ

สุภาวช เชาว์นเกษม วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ และสุดารัตน์ สารสว่าง (ม.ป.ป.). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณคิทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำคุณคิทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการปรับวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม ด้านการสร้างโอกาส ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการสร้างภาพลักษณ์ ด้านการสื่อสาร 2) ประสิทธิผลโรงเรียน องค์ประกอบในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ ด้านการแข่งขัน รองลงมา คือ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านความร่วมมือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสุดท้าย คือ ด้านการควบคุม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แพม แซมมอน คิง กู คริสโตเฟอร์ เดย์ และเจมส์ โค (Pam Sammons; Qing Gu; Christopher Day and James Ko, 2011) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำโรงเรียนต่อผลลัพธ์ของนักเรียน : ผลจากการศึกษาการปรับปรุงทางวิชาการและประสิทธิผลโรงเรียนในประเทศอังกฤษ พบว่า การวิเคราะห์ระบุมิติพื้นฐานที่แข็งแกร่งของภาวะผู้นำและกระบวนการของโรงเรียนและห้องเรียน และเน้นกลยุทธ์และการดำเนินการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มความสำเร็จของนักเรียน แบบจำลอง SEM เปิดเผยผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของความเป็นผู้นำต่อกระบวนการต่างๆ ของโรงเรียนและในห้องเรียน ซึ่งคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง (การปรับปรุง) ในผลการเรียนของโรงเรียน

5.3 แนวคิดที่สนับสนุนภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

ก่อนจะกล่าวถึงภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ต้องกล่าวถึงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนี้

ตาราง 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง และภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร	
1	วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178-180)	การนำองค์กร	→ องค์กรสมรรถนะสูง
2	ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 325)	ภาวะผู้นำ	→ องค์กรสมรรถนะสูง
3	ชีวิน อ่อนลอย และคณะ (2563, น. 113)	ภาวะผู้นำดิจิทัล	→ ประสิทธิภาพขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัลที่ส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ในงานวิจัยของ วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178-180) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า การนำองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 325) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบหลักฐานสนับสนุนภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยในงานของ ชีวิน อ่อนลอย และคณะ (2563, น. 113) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา พบว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นไป ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทิศทางเดียวกันกับความหมายของประสิทธิผลขององค์กรของ ฟาราแมนด์ (Farazmand, 2002) และของ สเชิน (Schein, 1970) โดย ฟาราแมนด์ (Farazmand, 2002) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรหมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนด และ สเชิน (Schein, 1970) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต

ตาราง 4 งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	สรรเพชร โทวิธาและคณะ (2562, น. 25-26)	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
2	ซีวิน อ่อนลอย และคณะ (2563, น. 112-113)	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้น
3	เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 19)	ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 การบริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

นอกจากนี้งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งอิทธิพลไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงนั้น ในงานวิจัยของ สรรเพชร โทวิธา และคณะ (2562, น. 25-26) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ มี 3 กลยุทธ์ย่อยที่ต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง 3 กลยุทธ์ดังกล่าวล้วนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น จึงเป็นข้อสรุปว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาส่วนใหญ่ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น นำไปสู่ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หากมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทั้งผู้บริหารและครู รวมถึงบุคลากรในโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ซีวิน อ่อนลอย และคณะ (2563, น. 113) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้น

การจะให้บุคลากรในองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดังกล่าว ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลหากพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ (function) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นสังคมความรู้ใหม่ (new knowledge society) จะต้องประกอบด้วย 1. ทักษะ

การสร้างตระหนักรู้ (awareness building) ถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ต่อการช่วยบรรลุความสำเร็จ 2. ทักษะการระดมทรัพยากร (resource mobilizing skills) เพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) อย่างหลากหลาย 3. ทักษะเชิงปฏิบัติการ (operational skills) มีกิจกรรมการบริการ การจัดการ และการใช้งานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลก็จะเกิดความน่าเชื่อถือแก่บุคลากรในองค์กร และเป็นการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนกระตือรือร้นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นด้วย อันเป็นการช่วยในการทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น จึงเป็นการเป็นการสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารสถานศึกษากระทำด้วยความรวดเร็ว การที่ผู้บริหารสามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่วนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัล เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะช่วยในการบริหารงานอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ทำให้การบริหารสถานศึกษาทำได้รวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาได้ทันที จึงส่งผลให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นอกจากนี้ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ, ศักดา สถาพรวงษา, และสมบัติ คชสิทธิ์ (2558, น. 19)

มัสตามิน (Mustamin, 2012 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ, ศักดา สถาพรวงษา, และสมบัติ คชสิทธิ์, 2558, น. 19) กล่าวว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมรรถนะที่สร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา ด้วยสมรรถนะคือสิ่งที่กำหนด ความสามารถ ความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้บริหารคือกุญแจแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับ กางเพ็ง (2551 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ, ศักดา สถาพร วงษา, และสมบัติ คชสิทธิ์, 2558, น. 19) กล่าวว่าปัจจัยสมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มุ่งเน้นการนำเอาความรู้ เทคนิค หลักการ ระเบียบวิธี ระบบวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับภาระงานต่างๆ ในสถานศึกษาและนำเอาแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนมาใช้ในสถานศึกษา หรือการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดเก่าที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสมหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการคุรุสภา (สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556, 2556) เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ใน

เรื่องของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรมีความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ดังภาพประกอบ 7

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ใช้สัญลักษณ์รูปวงรีแทนตัวแปรภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และใช้สัญลักษณ์ลูกศรชี้ แสดงการส่งผลจากตัวแปรภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ไปสู่ตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูง ดังภาพ 6



ภาพประกอบ 7 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลไปสู่
ตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูง

6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 312) ได้ให้นิยาม บุคลากรที่มีคุณภาพสูง หมายถึง พนักงานขององค์กรที่มีความสามารถ ทักษะ และประสพการณ์ในการทำงานสูง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถใดๆ ที่พนักงานในองค์กรมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้

ซึ่งการกล่าวถึงบุคลากรที่มีคุณภาพสูงของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 312) ในนิยามดังกล่าวทำให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ซึ่งกล่าวถึงความสามารถของบุคคลในแง่ต่างๆ เช่น ความสามารถ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

6.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

บลานเซอร์โร โบโรสกี และ ดายเยอร์ (Blancero, Boroski, & Dyer, 1996 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 169) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติอื่นที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

โบายาทซิส (Boyatzis, 1982, p. 58) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคลได้แก่แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพที่ส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 169) เป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า Competency เป็นผู้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p. 9) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็น ตัวผลักดัน หรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชูชัย สมितिไกร (2552, น. 27) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

ณรงควิทย์ แสนทอง (2550 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 170-171) แปลคำ Competency ว่า ความสามารถ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ และสรุปความหมายของคำว่า Competency เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ถ้ารงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548, น. 9) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2539) อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะตรงกับภาษาอังกฤษ Competency หรือ Competence หมายถึง คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้

รัตนารณ ศรีพยัคฆ์ (2548 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 170) และ รัชนิวรรณ วณิชย์นอม (2548 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 170) กล่าวตรงกันว่า สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันหลายคำ ได้แก่ คำว่า Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 4-7) อธิบายคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลใดจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้ง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 16) ได้สรุปความหมาย คำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สรญา ทองธรรมมา และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564, น. 210) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่สะท้อนความสามารถในตัวบุคคลที่เป็นปัจจัยส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency

อานนท์ ศักดิ์วิวิชัย (2547, น. 61) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม

บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจำแนกได้ระหว่างผู้จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ออกจากผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, น. 22-23) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How) มากกว่าการตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรมสมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา

3. พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการทำให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

สรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก ที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานดีเยี่ยมตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติอื่นที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

สมรรถนะของบุคลากรแสดงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนเจตคติของบุคลากรในองค์กร โรงเรียนถือเป็นองค์กรชนิดหนึ่งในรูปแบบองค์กรทางการศึกษา สมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียนจึงหมายถึงสมรรถนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา การชี้วัดสมรรถนะของบุคลากรได้มีผู้ให้แนวคิดไว้อย่างหลากหลาย

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ผู้ริเริ่มการใช้คำว่า Competency ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay Mc Ber ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยาทซิส (Boyatzis, 1982) เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ในปี ค.ศ. 1994 แฮร์รี ฮาเมล และ ซีเคพรฮาลาด (Hamel & Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งนำเสนอแนวคิดสำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง จึงจะทำงานได้ มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1998, p. 331-339) เสนอแนวคิดว่ามี 3 ส่วน ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น เป็นทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. เจตคติ (attitude) คือ แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ โบยาทซิส (Boyatzis, 1982, p. 229-234) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะหมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสถานการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ
3. ภาพลักษณ์ (Self - image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง
4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำที่มงาน ความมีจริยธรรม

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

ยิ่งไปกว่านั้น แคมเบลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2004, p. 231-232) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น

3. ค่านิยม (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างค่านิยมให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 173) ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ

2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self - concept) เช่น Self - concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p. 10) กล่าวว่าแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ มีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg model ซึ่งเปรียบเทียบว่าบุคคลมีองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่เปรียบเทียบกับส่วนที่ลอยอยู่เหนือ

น้ำ คือเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำและส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ วัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p. 9-12) อธิบายว่าภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะ สมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ
3. มโนทัศน์ในตน (Self - concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่า ความเชื่อ หรือเจตคติของบุคคล
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ
5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำในเรื่องงาน ทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

สำหรับในในงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาศักยภาพสมรรถนะสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะบุคลากรในที่นี้หมายถึงสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งคือ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีแนวคิดสมรรถนะดังนี้

6.2 สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา

ฉัตรชัย หวังมีจงมี (2560, น. 53-59) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21: ปรับการเรียน เปลี่ยนสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้สมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 สรุปและตีความได้เป็น 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. สมรรถนะด้านการวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล

3. สมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ

4. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

- 4.1 ความรักและความเมตตาต่อศิษย์

- 4.2 การเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดี

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

6. สมรรถนะด้านการข้ามวัฒนธรรม

7. สมรรถนะด้านการเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง

ทั้งนี้ ฉัตรชัย หวังมีจงมี (2560, น. 60) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะครูผู้สอนเดิมกับสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิต่างตารางที่ 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบสมรรถนะของครูผู้สอนเดิม กับสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

สมรรถนะของครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2553)	สมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21
สมรรถนะหลัก	
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	1. การจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. การบริการที่ดี	2. การวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึง
3. การพัฒนาตนเอง	3. คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ
4. การทำงานเป็นทีม	
5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู	

ตาราง 5 (ต่อ)

สมรรถนะของครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2553)	สมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21
สมรรถนะประจำสายงาน	4. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
1. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	5. การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
2. การพัฒนาผู้เรียน	6. การข้ามวัฒนธรรม
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน	7. การเป็นผู้อำนวยการความสะอาดและสะอาดและแนว
4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยในชั้นเรียน	แนวทาง
5. ภาวะผู้นำครู	
6. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	

ที่มา : ปรับจาก ฉัตรชัย หวังมีจมี (2560, น. 60)

ทั้งนี้ ฉัตรชัย หวังมีจมี (2560, น. 60) ได้สรุปว่า ความแตกต่างของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ต่างจากสมรรถนะเดิม คือ การวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การข้ามวัฒนธรรม และการเป็นผู้อำนวยการความสะอาดและแนวแนวทาง ซึ่งจะเห็นวาระเวลา 10 ปี สมรรถนะของครูผู้สอนได้ปรับเปลี่ยนไป สาเหตุเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการวัดประเมินผล และจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

สรภญา ทองธรรมมา และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564, น. 208-213) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง 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

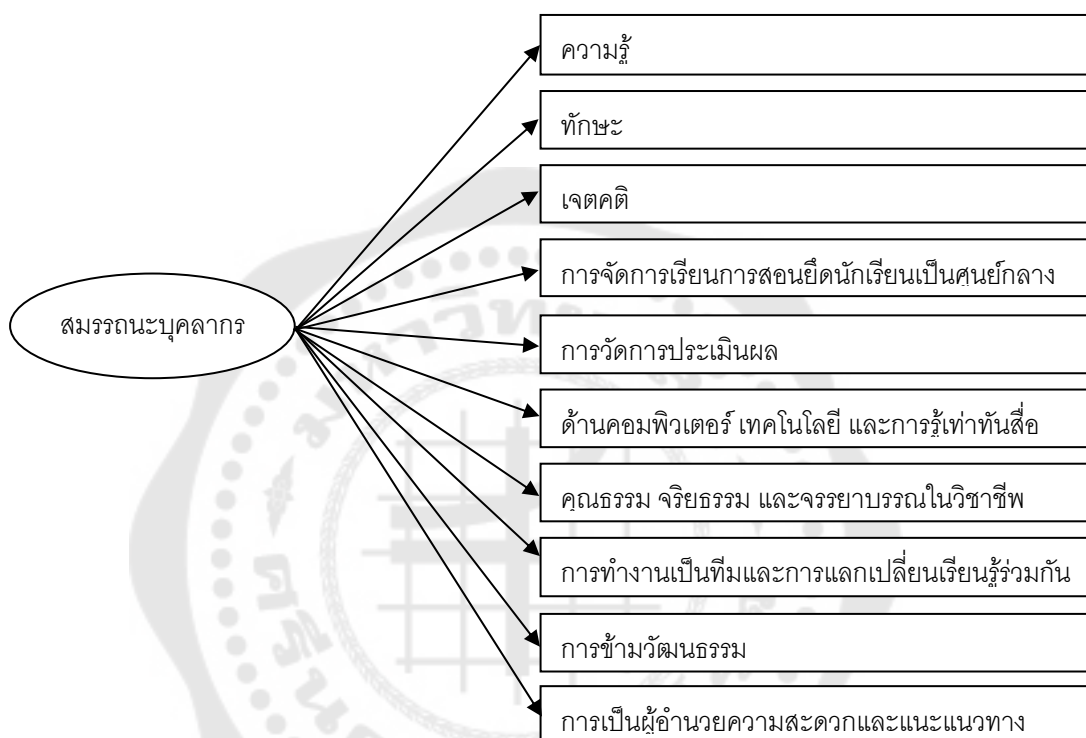
สุคนธา ชินศิริ (2562, น. 7) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะครูโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะครูโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านความรู้ทางวิชาการ
2. ด้านคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล
3. ด้านทักษะในการเรียนการสอน

สรุปว่าในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดสมรรถนะของ ของ แมคเคลลีแลนด (McClelland, 1998, p. 331-339) และใช้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ของ ฉัตรชัย หวังมีจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรจำนวน 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) ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) 8) การทำงาน

เป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together) 9) การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

สามารถแสดงตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร พร้อมตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร พร้อมตัวแปรบ่งชี้

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.3.1 งานวิจัยในประเทศ

ก่องกาญจน์ เกตุพระนิมิต และไอฟาร กาญจนากาศ (2560, น. 63) ศึกษาวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะสูงของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะสูงของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีประสิทธิผลทั้งหมดมี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพและการบริหาร 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการจัดการ 3) สมรรถนะด้านแก้ปัญหาในองค์กร 4) สมรรถนะด้านการวางแผนและการประกันคุณภาพ 5) สมรรถนะด้านบทบาทหน้าที่ 6) สมรรถนะด้านการสื่อสารในองค์กร 7) สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม 8) สมรรถนะด้านการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

ฉัตรชัย หวังจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560, น. 47) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ปรับการเรียน เปลี่ยนสมรรถนะ พบว่า ปัญหาของครูผู้สอนในปัจจุบันมี 2 ประการ คือ 1. ครูยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบดั้งเดิม และ 2) ครูผู้สอนขาดจิตวิญญาณในความเป็นครู สำหรับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 มี 7 สมรรถนะ คือ 1. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) สมรรถนะด้านการวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล 3) สมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ 4) สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 6) สมรรถนะด้านการข้ามวัฒนธรรม 7) สมรรถนะด้านการเป็นผู้อำนวยการความสะอาดและแนะแนวทาง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, น. 165) ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า สมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารมืออาชีพโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของไทยควรให้ความสำคัญมี 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ 2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ 3) มีคุณภาวะทางอารมณ์ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) ผู้ประสานสิบทิศ 6) ตัดสินใจเฉียบขาด 7) พัฒนาทีมงาน 8) บริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) คุณธรรมนำชีวิต

สรญา ทองธรรมมา และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564, น. 208) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูง ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของครูสมรรถนะสูง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 4 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ด้านความโดดเด่นทางวิชาการ มี 7 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการมีความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นต้น 2) ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มี 4 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ เป็นต้น 3) ด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มี 2 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นต้น 4) ด้านการยึดมั่นในความดี มี 2 ตัวบ่งชี้ เช่น ด้านการคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า 1) ด้านความโดดเด่นทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 3) ด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และ 4) ด้านการยึดมั่นในความดีอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูง พบว่า แนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูง มี 6 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การสอนงาน 3) การระดมสมอง 4) การประชุมกลุ่มย่อย 5) การศึกษาดูงาน 6) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน

6.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นิตา กันยา บิมา ฟาโทนิ และซุลมิ รามดานิ (Nita Kanya, Bima Fathoni and Zulmi Ramdani, 2021) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า งานวิจัยนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน จากสถิติที่ได้ตัวแปรอิสระทั้งหมดเท่ากับ 68.12% ส่วนที่เหลือ 32.88% กำหนดโดยตัวแปรอื่นที่ไม่ได้วัดในการศึกษา การวิจัยครั้งนี้คือยังมีประโยชน์ในการค้นหาปัจจัยที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของครู ที่คาดว่าจะเป็นการพิจารณาทางทฤษฎีหรือทางปฏิบัติในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของครูและโรงเรียน

งานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์สมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563)	สมรรถนะของสมาชิกองค์กร → องค์กรสมรรถนะสูง
2	ปवलิน โปะษยานนท์ (ม.ป.ป)	บุคลากรที่มีคุณภาพสูง → องค์กรสมรรถนะสูง
3	อรพินทร์ บุญสิน (2563)	ความสามารถบุคลากร → องค์กรสมรรถนะสูง
4	กฤศนรัตน์ พุทธเสน (ม.ป.ป)	ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร → การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยที่สนับสนุนสมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง มีหลายงานวิจัย ทั้งนี้งานวิจัยของ ปवलิน โปะษยานนท์ (ม.ป.ป) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด พบว่า บุคลากรที่มีคุณภาพสูงไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และสอดคล้องกับ มาร์ติน จอร์จ และโรนัลด์ (Martin, George, & Ronald, 2012, p. 205-222) ทำวิจัยเรื่อง Examining culture and performance at different middle school level structures พบว่า ทักษะคติของครู ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะของบุคลากรไม่ส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ทั้งนี้ผลการวิจัยทั้งสองเรื่องดังกล่าวพบว่าแตกต่างจากงานวิจัยของ อรพินทร์ บุญสิน (2563)

และสุนิสา ธิปไตย (2563) โดย อรพินท์ บุญสิน (2563) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช พบว่า ความสามารถบุคลากรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และสุนิสา ธิปไตย (2563) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่าสมรรถนะของสมาชิกองค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยของ กฤศนรัตน์ พุทธิเสน (ม.ป.ป.) ได้สรุปว่า ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรช่วยส่งผลต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยสนับสนุนสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงดังตารางที่ 7

ตาราง 7 แสดงงานวิจัยที่มีแนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และวิชาดา ประชุมทอง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 และวิชาดา ประชุมทอง, 2551 อ้างถึงใน สุนิสา ธิปไตย และคณะ, 2563, น. 114)	องค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ เนื่องจาก ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42)	การตระหนักถึงความสำคัญของคนและทีมงานจะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3	สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559, น. 801)	องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
4	เยาวเรศ ตระกูลวีระบุษย์ และคณะ (2558, น. 19)	การบริหารจัดการทุนมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ
5	พรทิพย์ สุพรรณกุล (พรทิพย์ สุพรรณกุล, 2553 อ้างถึงในเยาวเรศ และคณะ, 2558, น. 19)	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563, น. 114) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก สรุปว่า สมรรถนะของสมาชิกองค์กร

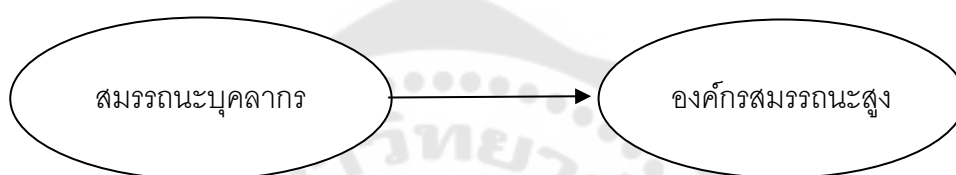
มีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่าน ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูง แสดงให้เห็นว่าการที่บุคลากรสาย แพทย์มีคุณภาพสูง ซึ่งดูได้จากสมรรถนะในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ทักษะการ ทำงานที่หลากหลาย และความสามารถในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบ บุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ สูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกันที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ และวิชา ประชุมทอง (ทิพวรรณ หล่อ สุวรรณรัตน์, 2551 อ้างถึงใน สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ, 2563, น. 114; วิชา ประชุมทอง, 2551 อ้างถึงใน สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ, 2563, น. 114) กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องอาศัย บุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับ บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยให้มีความรู้สึกรู้ว่าองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้บุคลากรได้อย่างเต็มที่ และดูแลบุคลากร เหล่านั้นอย่างดีที่สุด

นอกจากนี้ ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42) ทำการศึกษา องค์กรที่มีสมรรถนะสูงใน องค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม พบว่า การอธิบาย HPO โดยใช้ทฤษฎีมุมมองโครงสร้างตามสถานการณ์ มุมมองทางวัฒนธรรมจะ ทำให้เกิดความตระหนักของนักบริหารที่ต้องให้ความสำคัญกับคนและทีมงานในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559, น. 801) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพบว่า องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จมีองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งใน องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง โดยองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 0.24 ซึ่งการที่ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่ส่งผล ต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จนั้น จะส่งผลให้องค์กรเข้าใจและเปลี่ยนสภาพเป็นองค์กร สมรรถนะสูงในที่สุด

ยิ่งไปกว่านั้น เขียวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 19) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบข้อมูลที่ ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ เป็นความต้องการพัฒนาความสามารถของครูและ บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ ยั่งยืนระหว่างครูหรือบุคลากรกับสถานศึกษาโดยการจัดครูหรือบุคลากรเข้ามาทำงาน การ ฝึกอบรม การพัฒนา จูงใจ และการบำรุงรักษาครูหรือบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษามีกำลังคน

พร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับ พรทิพย์ สุพรรณกุล (พรทิพย์ สุพรรณกุล, 2553 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ, 2558, น. 19) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า สมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงตัวแปรสมรรถนะบุคลากรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง

7. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

7.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ปวดิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 311) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการแสวงหาตลาดใหม่ๆ การรู้จักสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส การแสวงหารูขุมทรัพย์ใหม่ๆ การใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม

วิรัช สงวนวงศ์ (2547, น. 20) วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, น. 314) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมตลอดจนปรัชญาสมาชิกในองค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2561, น. 71) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร

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

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะแสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กร ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรม สัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

7.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

สมาพร ภูมิวิจิตร และคณะ (2558, น. 74) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element)
2. ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย ค่านิยมหลักและความเชื่อของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ
3. ข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยม ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ และความมั่งคั่ง มีผลต่อความประพฤติที่บุคลากรได้แสดงออกมาแตกต่างกัน

นอกจากนี้ สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ (2563, น. 108) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก พร้อมทั้งแสดงองค์ประกอบของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมส่วนร่วม
2. วัฒนธรรมเอกภาพ
3. วัฒนธรรมการปรับตัว
4. วัฒนธรรมพันธกิจ

มงคล อติอนุวรรตน์ และคณะ (2558, น. 128) ทำการศึกษาตัวเองซึ่งองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1. ความเชื่อ

2. บรรทัดฐาน

โรงเรียนเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กร ประกอบด้วยบุคลากรได้แก่ ครูและผู้บริหาร สถานศึกษา ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนจึงอาจมีความเฉพาะซึ่งแตกต่างจากองค์กรในรูปแบบอื่นๆ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

7.3 วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์รื่น , 2557, น. 80) วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ลักษณะ 4 ประการคือ

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น ระเบียบแบบแผน พิธีการ
2. ทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติงานร่วมกันที่บุคลากรยอมรับ
3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมของครูที่เป็นนโยบายหรือปรัชญาของโรงเรียน
4. สมมติฐานมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ

นอกจากนี้ เอกกราช ไชยิตพิมานเวช และพา อักษรเสื่อ (2561, น. 365) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเอกชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุด พร้อมจะรักษาไว้ ดำรงไว้

7.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

ลี และหลุย (Lee & Louis, 2019, p. 85-86) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ วัฒนธรรมโรงเรียนตามทัศนะของ ลีและหลุย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนมีลักษณะนิสัยในการค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ๆ มีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสร้างความคิดใหม่ๆ ร่วมกันผู้อื่นในโรงเรียน

2. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility) หมายถึง การที่ครูรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในตัวผู้เรียนทุกคน และรับผิดชอบร่วมกันต่อผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความรับผิดชอบร่วมกันเป็นมิติหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสามารถทำนายนายการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การสนทนาเชิงสะท้อน (Reflective Dialogue) หมายถึง การมีบทสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

4. การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (Deprivatized Practice) หมายถึง การที่ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน เปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหาร สามารถเข้ามาในห้องเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอน นำไปสู่การอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป

5. การให้ความสำคัญทางวิชาการ (Academic Press) หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับการมีมาตรฐานทางวิชาการ และการสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับครูและนักเรียน

6. การสนับสนุนนักเรียน (Student support) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการเรียน และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

7. ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (Trust and respect) หมายถึง ความเชื่อใจและความเคารพซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญโดยมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน

8. การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (Negativity) หมายถึง การที่ครูและนักเรียนมีการแสดงออกซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557, น. 80) พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน หมายถึง ความเป็นเอกภาพของวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน ทุกคนร่วมปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ทักษะของผู้บริหารในการเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายซึ่งจะใช้กระบวนการที่สำคัญคือการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการประเมินผลทางเลือก

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่บุคลากรมีความรักผูกพันต่อโรงเรียน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสามัคคี เป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร มีความมุ่งมั่น พุ้มเทและเสียสละในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อคุณภาพของโรงเรียน

5. ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ปกครองนักเรียน ครู และบุคลากรเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและมีความศรัทธาในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. ความมีคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด งานบรรลุผลตามเวลาที่กำหนด มีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและผู้รับบริการพึงพอใจ

7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง กระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ปัญหาของการบริหาร และร่วมประเมินผลการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

8. การยอมรับ หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในโรงเรียน ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และได้รับคำยกย่องชมเชย ประกาศคุณความดีจากผู้บริหารของโรงเรียน

ยิ่งไปกว่านั้น กอส์ดริง (Goldring, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์รื่น, 2557, น. 84-85) พบว่าลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีขนบธรรมเนียมประเพณีในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน สร้างสรรค์นวัตกรรม ในการดำเนินงานของโรงเรียน

นาดีน เอ็นเจล (Engels, 2008 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์ริน, 2557, น. 85) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียน มีองค์ประกอบสำคัญ 5 มิติ ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน
2. มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
3. การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ และครูมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ครูมีภาวะความเป็นผู้นำ เข้าใจหลักการมีส่วนร่วม
5. มีกระบวนการในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในการบริหารโรงเรียน

ส่วนในประเทศไทย เอกราช โสมจิตพิมาณเวช และพา อักษรเสื่อ (2561, น. 367) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเอกชน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร หมายถึง การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งไว้วางใจ นำองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ บุคลากรมีความกระตือรือร้น นำโรงเรียนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กล้าเผชิญการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้คล่องตัว มีประสิทธิภาพ กล้าคิดกล้าทำ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้เกิดความยืดหยุ่น พัฒนางานในทางสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียน

3. วัฒนธรรมแห่งการร่วมมือ หมายถึง บุคลากรมีความสามัคคีกัน ร่วมกันในการทำงาน ยอมรับให้เกียรติตามอาวุโส แลกเปลี่ยนหาทางเลือกในการพัฒนาโรงเรียน มองภาพความสำเร็จร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม

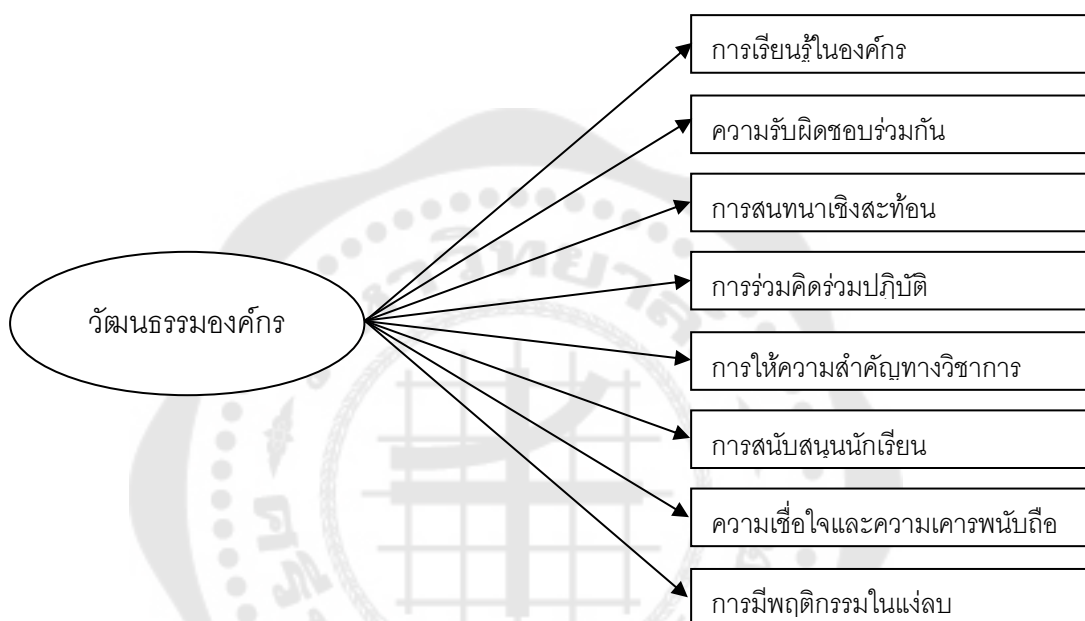
4. วัฒนธรรมแห่งการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาการยอมรับ สร้างแรงจูงใจ พร้อมอุทิศเวลาเพื่อองค์กร สร้างความแตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ ภูมิใจนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จพร้อมที่จะรักษาไว้ดำรงไว้เพื่อถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลังสืบไป

5. วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาทางเลือก สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

สรุปว่า งานวิจัยนี้ประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ของ ลี และหลุย (Lee & Louis, 2019, p. 85-86) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 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)

สามารถแสดงตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้

7.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.5.1 งานวิจัยในประเทศ

เชี่ยวชาญ ภาวระวงศ์ และคณะ (ม.ป.ป., น. 206-211) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปว่า วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำเน้นคุณภาพ
2. ครูและบุคลากรคุณภาพ
3. ผู้เรียนคุณภาพ
4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ
5. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. ทิ่มีคุณภาพ

7. กระบวนการคุณภาพ

8. ผลลัพธ์แห่งคุณภาพ

กานต์นรี ประสพสุข (2563, น. 10) ได้ทำวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน วัดบางพระ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน ประกอบด้วย การยอมรับ ความหลากหลายของ บุคลากร การมอบอำนาจ การมีคุณภาพ ความเอื้ออาทร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ การตัดสินใจ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และความซื่อสัตย์สุจริต

การุณย์ เจริญบุบผา และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2559, น. 1437) ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนการปฏิบัติต่อกันของบุคลากรภายในโรงเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของโรงเรียนนั้นๆ อันเป็นขบวนการที่นำไปสู่ความเป็นสถาบันในลักษณะของการก่อตั้งและเสริมสร้างการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ภักพร เจริญลักษณ์ (2561, น. 10) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ด้าน ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต การยอมรับและการให้รางวัล ความเป็นเลิศ ความเอื้ออาทร ความหลากหลาย เป้าหมายของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น การเสริมสร้างพลังอำนาจ

ศิริวรรณ เต็มวงษ์ และดาวรุ่งวรรณ ฤวิไลการ (2560, น. 30-31) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่นมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ
2. ด้านการทำงานเป็นทีม
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู
5. ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

6. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

7. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มัญญุ เศษแแ และชวลิต เกิดทิพย์ (2560, น. 23) ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนใต้ มี 7 องค์ประกอบ คือ

1. การเน้นการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง
2. การสื่อสารอย่างเป็นกัลยาณมิตร
3. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
4. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ทีมคุณภาพ
6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. การมีวิสัยทัศน์ร่วม

7.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คาทาชึนา ซเซฟแพนคา และดารีอูส โคซิโอรอค (Katarzyna Szczepanska & Dariusz Kosiorek, 2017) พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมทั่วไปนั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัฒนธรรมของชาติ และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ถูกควบคุมโดยผู้จัดการ นอกจากนี้ยังสังเกตเห็นว่าอิทธิพลของผู้ก่อตั้ง ผู้จัดการ และพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแหล่งที่มาในสภาพแวดล้อมเป้าหมายขององค์กร ความเป็นไปได้ในการกำหนดคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรโดยเจตนา พนักงานจัดการชี้ให้เห็นว่าความรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดรูปแบบอย่างมีสติ

7.6 งานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

ตาราง 8 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นๆ ที่มีส่วนในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 322-325)	วัฒนธรรมองค์กร เชิงสร้างสรรค์ → องค์กรสมรรถนะสูง
2	Sathe (1985)	วัฒนธรรมโรงเรียน → ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียน
3	กฤษณ์รัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6)	วัฒนธรรมองค์กร → การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยม
4	รัชพล จอมไตรคุป และคณะ (2563, น. 280)	วัฒนธรรมองค์กร → ประสิทธิภาพของโรงเรียน

งานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ได้มีงานวิจัยต่างๆ สนับสนุน ได้แก่ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 322-325) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง

นอกจากนี้ในเรื่องของการบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ หรือการบริหารโรงเรียนไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นในงานวิจัยของ กฤษณ์รัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานวิจัยของ Sathe (1985) ได้เขียนไว้ใน Culture and Related Corporate Related Corporate Realities พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนเช่นเดียวกัน

ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยของ รัชพล จอมไตรคุป และคณะ (2563, น. 280) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ทั้งนั้น ทั้งงานวิจัยของ แซที (Sathe, 1985) และงานวิจัยของ รัชพล จอมไทรคุป และคณะ (2563, น. 280) มีข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งการที่โรงเรียนมีการบริหารจัดการได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ยิ่งจะทำให้โรงเรียนเข้าใกล้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากขึ้น ตรงกับที่ สุदारตน์ ไชยประสิทธิ์ และคณะ (2559, น. 126) นำเสนอในงานวิจัยว่ากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่ การพัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงดังนี้

ตาราง 9 แสดงงานวิจัยที่พบแนวคิดช่วยสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิดที่ส่งผลไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
1	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42-43)	องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) จะเกิดขึ้นต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2	เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 20)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนทางความคิดที่ดีถือร่วมกันอันนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3	รุจิพรรณ คงช่วย (2556 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ, 2558, น. 20)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษา
4	สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์ริน (2557, น. 79)	วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียน

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42-43) ทำการศึกษาเรื่ององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม พบว่าในมุมมองวัฒนธรรมองค์กรมองว่าองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) จะเกิดขึ้นได้ต้องการต้องเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความ

ตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ ลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง มีความใกล้ชิดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรในองค์กรในลักษณะ Bottom Up การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศของการสร้างความไว้วางใจ มีการแบ่งปัน ค่านิยมและสร้างคุณค่าให้กับตัวเอง ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 20) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนทางความคิดที่ทุกคน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรในสถานศึกษาและนักเรียน ได้ยึดถือร่วมกัน อันประกอบไปด้วย ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ รุจิราพรรณ คงช่วย (รุจิราพรรณ คงช่วย, 2556 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ, 2558, น. 20) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งการที่องค์กรมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์ รื่น (2557, น. 79) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กร รับรู้ และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ตรงกัน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง

7.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.7.1 งานวิจัยในประเทศ

กฤษณรัตน์ พุทธเสน ภัทราพร เกษสังข์ และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (ม.ป.ป., น. 6) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัศึกษามี 6 ตัว คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารเชิงกลยุทธ์ และได้รับอิทธิพลตรงในทิศทางลบจากเครือข่ายพัฒนาร่วม 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 303) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด พบว่า 1. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ กลยุทธ์ขององค์กรและบรรยากาศขององค์กรโดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 4. รูปแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

รัชพล จอมไตรคุป ติกานต์ เพียรธัญญกรณ์ และสวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ (2563, น. 280) ศึกษาวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น วัฒนธรรมองค์กร การจัดการกระบวนการ

เรียนรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรม 2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. แนวทางการพัฒนาปัจจัยคัดสรร โดยปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลทางตรงดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น 2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และ 3) องค์กรแห่งนวัตกรรม และปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม คือวัฒนธรรมองค์กร

7.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เชอ มุฮัมหมัด อารีฟีน (H. Muhammad Arifin, 2015) ได้ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของสมรรถนะ แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของครูมัธยมปลาย พบว่า ความสามารถและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลในทางบวกและความพึงพอใจในงานของครูเล็กน้อย ในขณะที่แรงจูงใจในการทำงานส่งผลในทางบวกและความพึงพอใจของครู แต่ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถและความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในทางบวกและมีนัยสำคัญ ซึ่งจริงๆ แล้ววัฒนธรรมองค์กรก็มีแต่ด้านบวกส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเล็กน้อย 8. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร

8.1 ความหมายของกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้กลยุทธ์ที่องค์กรแต่ละองค์กรเลือกใช้จะได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นหลัก (ปวลิน โปษยานนท์, ม.ป.ป., น. 312)

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2560, น. 1506) สรุปว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดทำแผน กลยุทธ์เพื่อเป็นการเตรียมการล่วงหน้าในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การวิเคราะห์ทางเลือก การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

โรงเรียนถือเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ที่มีลักษณะเฉพาะ โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาอบรมนักเรียนให้เป็นคนที่มีสมรรถนะตามเป้าหมายการศึกษาของชาติ (ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2560, น. 1503)

ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กร ในบริบทของโรงเรียนจึงหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการงานต่างๆ ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่โรงเรียนกำหนด

8.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้ให้ข้อมูลดังนี้

กฤศนรัตน์ พุททเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ประเมินผลเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ ชลธิชา บุญนทร์ และคณะ (2564, น. 898) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การดำเนินการตามกลยุทธ์
3. การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

ยิ่งไปกว่านั้น ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ (2561, น. 63) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบได้แก่

1. วิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน
2. พันธกิจ
3. เป้าประสงค์
4. ประเด็นกลยุทธ์

นอกเหนือจากนี้ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ขององค์กรอื่นๆ ดังนี้

วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562, น. 178) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด ได้สรุปองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ได้แก่

1. กระบวนการจัดทำแผน
2. ข้อมูลภายใน ภายนอก
3. สื่อสารถ่ายทอด
4. ตัวชี้วัดและเป้าหมาย
5. แผนติดตามผล

สรรพเพชร โทวิชา และคณะ (2560, น. 25-26) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้สรุปกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. กลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ความเป็นสถานศึกษาสมรรถนะสูง กลยุทธ์การบริหารงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 6 ยุทธวิธี

3.2 กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณ (ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 6 ยุทธวิธี)

3.3 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่มืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 5 ยุทธวิธี

3.4 กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียนอาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย เป้าประสงค์ 5 ยุทธวิธี

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2560, น. 1503) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
2. การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร
4. การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก

5. การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์

6. การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สุदारตน์ไชยประสิทธิ์ และคณะ (2559, น. 112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่

1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล
2. พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่

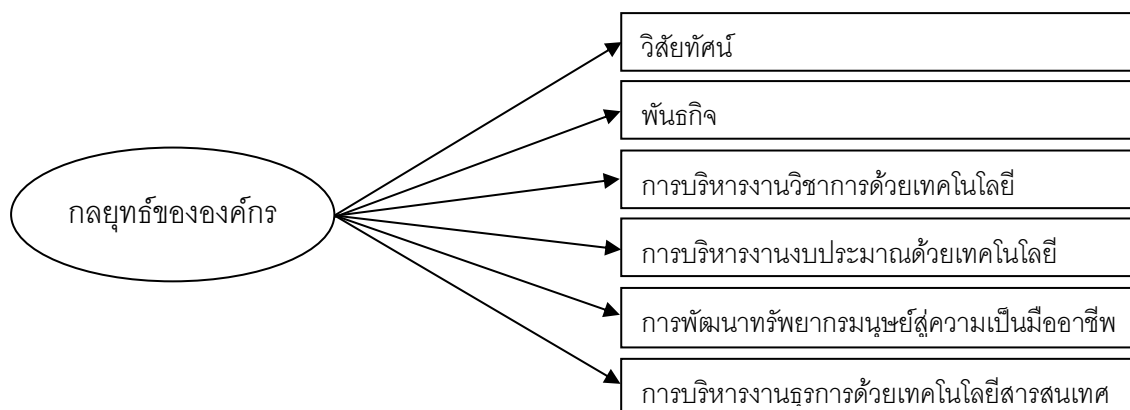
ผู้เกี่ยวข้อง

3. สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่า ผู้วิจัยประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยของ สรรเพชร โทวิศา. ศักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์ (2560). ในวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาใช้ในงานวิจัยนี้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology)

สามารถแสดงตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แสดงตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมตัวแปรสังเกตได้

8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.3.1 งานวิจัยในประเทศ

ทนากกร ศรีก๊อ (2563) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลของสถานศึกษา ส่วนด้านทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาโดยจัดการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมงานสัมมนาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล รวมทั้งจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลให้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาเป็นประจำ และในการบริหารจัดการทั้ง 2 ด้านนั้น ดำเนินการโดยประยุกต์ใช้ 4 หน้าในกระบวนการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ การควบคุม และกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งให้สัมภาษณ์ว่า การสื่อสารเชิงรุกเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลของสถานศึกษา ปัจจัยด้านบุคลากรในสถานศึกษา ปัจจัยด้านผู้ปกครอง และปัจจัยด้านนักเรียน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับมาก

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2560, น. 1503) ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือกและการตัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ 6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็น กลยุทธ์ 4 ประเด็นคือ การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และการจัดการความรู้ 2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่พัฒนาขึ้นมีความ เหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือการใช้กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรในการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมือ ออาชีพ ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์ในการ บริหารโรงเรียนให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาท และหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก

8.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคอรี แอล บริกส์ และ พริสซิลลา วอลสเทสเทอร์ (Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlstetter, 2003) ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การจัดการโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการจัดการโรงเรียน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ อำนาจการตัดสินใจ พลัง ความรู้และทักษะ สารสนเทศ รางวัล ภาวะผู้นำ และทรัพยากร

8.4 งานวิจัยที่สนับสนุนกลยุทธ์องค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

ตาราง 10 แสดงงานวิจัยที่เน้นความสัมพันธ์ส่งอิทธิพลจากกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่อาจส่งผลทำให้เกิดองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 322-324)	กลยุทธ์ขององค์กร → องค์กรสมรรถนะสูง
2	วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562, น. 178-180)	วางแผนกลยุทธ์ → องค์กรสมรรถนะสูง
3	สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559, น. 801)	การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ → การมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร
4	กฤศนรัตน์ พุทธิเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6)	การบริหารเชิงกลยุทธ์ → การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป., น. 322-324) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การที่บริษัทฯ จะพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดวางตำแหน่งของตนเองในตลาดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมลักษณะของตลาดแต่ละประเภทที่ต้องเข้าไปแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178-180) ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ยิ่งไปกว่านั้น สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559, น. 801) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่องรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสรุปว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร โดยในงานวิจัยของเขาได้แสดงข้อมูลผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การบริหารแบบมุ่งเน้น

ยุทธศาสตร์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.28 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณรัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นจากข้อค้นพบที่ได้ ผู้วิจัยได้แนะนำให้องค์กรนำไปใช้เพิ่มการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรก สอดคล้องกับแนวคิดของ ลินเดอร์ เจ ซี และบรูคส์ เจ ดี (Linder & Brooks, 2005 อ้างถึงใน สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2559, น. 801) พบว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงออกของผู้บังคับการที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กรด้วยการนำองค์การเชิงกลยุทธ์ วางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และ แคปแลน อา เอส และ เอ็น ดี พี (Kaplan & N. D. P, 2001 อ้างถึงใน สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2559, น. 806) พบว่า แนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์และสรุปเป็นแนวทางหลักขององค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการคือ 1. การขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เริ่มต้นโดยผู้บังคับการ 2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ 3. การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 4. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 5. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงดังตารางที่ 11

ตาราง 11 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนว่ากลยุทธ์ขององค์กรส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ และคณะ (2558, น. 19)	สถานศึกษาต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาอันนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา
2	พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553 อ้างถึงในเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ และคณะ, 2558, น. 19)	การวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
3	บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ, 2558, น. 19)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็น ในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง
4	บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553 อ้างถึงใน สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ และคณะ, 2559, น. 116)	การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงมักเลือกแนวคิด ด้านคุณภาพจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาเป็นเกณฑ์ ในการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกล ยุทธ์องค์กรด้วย
5	พสุ เตชะรินทร์ (2549 อ้างถึงใน ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553, น. 37-38)	องค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐ มีนิยาม คือองค์กรที่มีการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของ ยุทธศาสตร์

แนวคิดที่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง มีงานวิจัยที่
สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวหลายท่านดังนี้

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 19) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหาร
สถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา
สามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อครู และบุคลากรให้ตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และเป้าหมายทิศทางของสถานศึกษา จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา นั่นคือการที่
สถานศึกษาจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น สถานศึกษาต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อ
กำหนดทิศทางของสถานศึกษาอันนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

นอกจากนี้ พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553 อ้างถึงใน เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ,
2558, น. 19) พบว่า การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะ
สูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553 อ้างถึงใน เยาวเรศ
ตระกูลวีระยุทธ และคณะ, 2558, น. 19) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น
องค์ประกอบที่มีความจำเป็นในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัย
พยาบาล

ยิ่งไปกว่านั้น บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553 อ้างถึงใน สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ และคณะ,
2559, น. 116) กล่าวว่า การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล

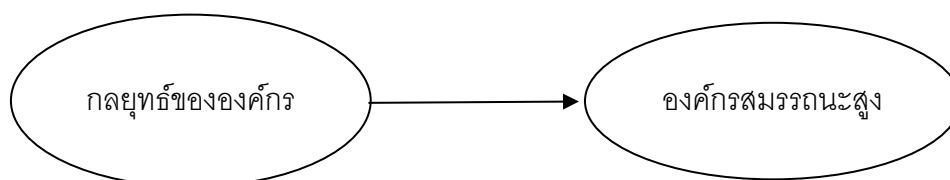
ส่วนใหญ่มักเลือกแนวคิดด้านคุณภาพที่มีต้นแบบมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ในการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม เดอวาล (De Waal, 2012) ได้วิเคราะห์ตรวจสอบเชิงประจักษ์คุณลักษณะสำคัญของความมีประสิทธิภาพสูง พบบางคุณลักษณะที่ไม่มี ความแตกต่างกันในการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์ นั่นหมายความว่า องค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ และคณะ (2558, น. 19) เสนอว่า วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การวางแผน 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ 4) การปฏิบัติการ 5) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารเป็นเครื่องมือบริหารและดำเนินงานไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง

ในมุมมองของ พสุ เดชะรินทร์ (2549 อ้างถึงใน ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553, น. 37-38) กล่าวว่า หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจแบบเดียวกับองค์กรในภาคธุรกิจ จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้ง มีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว ดังนั้นหากจะกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง ภาครัฐต้องมีความชัดเจนที่ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย

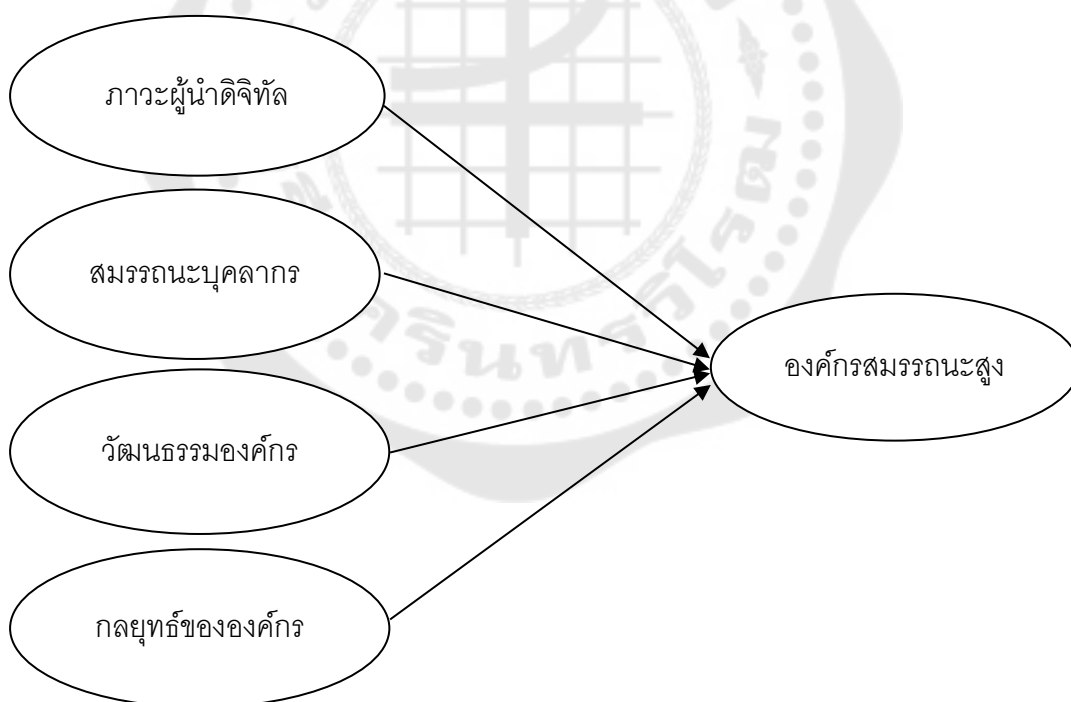
การที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ การวางแผนที่ดีและการดำเนินการที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2549, น. 7) เสนอว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นหลักการบริหารที่สำคัญ ทำให้องค์กรกำหนดทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลให้การติดตามและการประเมินผลมีความชัดเจน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปว่ากลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง สามารถแสดงตัวแปรกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แสดงกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง

จากตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในขั้นตอนเบื้องต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของการวิจัยนี้สามารถแสดงโมเดลรวมดังกล่าวได้ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 แสดงรูปแบบ (Model) เบื้องต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ยิ่งไปกว่านั้นจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยมีการปรับรูปแบบ (Model) ตั้งต้น ตามประเด็นต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงเส้นของแต่ละตัวแปรแฝงดังนี้

8.5 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากรดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178)	การนำองค์กร → พัฒนาการพยาบาลบุคคล

วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า การนำองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.552 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล ที่กำกับดูแล หรือปฏิบัติงานด้านการป้องกันควบคุมโรค ทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรโดยการสั่งการได้อย่างง่าย และการนำองค์กรจะทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บุคลากรเมื่อเกิดการพัฒนา ทักษะความรู้ เพิ่มขึ้น พร้อมปฏิบัติงานได้ทันที ส่งผลต่อการขับเคลื่อนขององค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากรดังตารางที่ 13

ตาราง 13 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากร หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลที่ส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

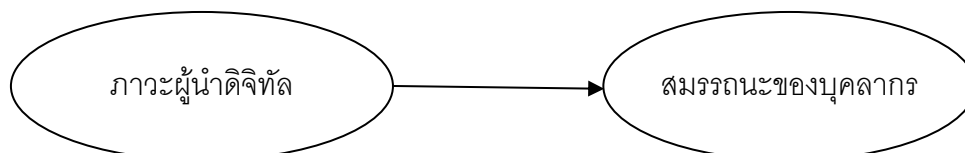
ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42)	ภาวะผู้นำขับเคลื่อนสมรรถนะบุคลากรกระตุ้นพฤติกรรมที่ประสงค์ของบุคลากร และขับเคลื่อนไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง
2	ชีวิน อ่อนลออ และคณะ (2563, น. 112-114)	นักบริหารการศึกษา ในยุคดิจิทัลจะต้องสามารถอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และเข้าร่วมการแข่งขันขั้นสูง ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ พัฒนาความสามารถใหม่ๆ กระตุ้นให้นักบริหาร ครู อาจารย์ ได้พัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล เพราะยิ่งนักบริหาร ครู อาจารย์ มีความสามารถทางดิจิทัลก็จะยิ่งเพิ่มพูนศักยภาพ ในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่ากับสถานศึกษาได้

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42) ศึกษาวิจัยเรื่ององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม กล่าวว่าบทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร สิ่งที HPO ต้องทำคือ ต้องสร้างความเชื่อถือ ค่านิยมที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม นั่นคือการที่บุคลากรจะกลายเป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะทั้ง ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมหรือกระตุ้นจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจึงจะสามารถผลักดันและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

นอกจากนี้ ชีวิน อ่อนลออ และคณะ (2563, น. 112-114) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหารการศึกษา ได้ให้ทัศนะว่า นักบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องสามารถอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และเข้าร่วมการแข่งขันขั้นสูง ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ พัฒนาความสามารถใหม่ๆ กระตุ้นให้นักบริหาร ครู อาจารย์ ได้พัฒนา

ได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล เพราะยิ่งนักบริหาร ครู อาจารย์ มีความสามารถทางดิจิทัลก็จะยิ่งเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่ากับสถานศึกษาได้

ดังนั้นสรุปว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร แสดงดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

8.6 แนวคิดจากงานวิจัยซึ่งสนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 14 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42)	HPO ส่วนใหญ่เน้นการกระตุ้นให้เกิด Competency ขององค์กรผ่าน Competency ของบุคลากร บทบาทผู้นำจึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยสร้างความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม โดยส่งผ่านภาวะผู้นำ

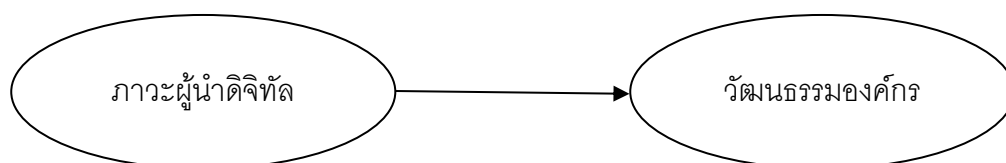
ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42) ศึกษาวิจัยเรื่ององค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม กล่าวว่า ตัวแบบของการศึกษา HPO ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิด Competency ขององค์การผ่าน Competency ของบุคคลแต่ละคน ดังนั้นบทบาทของผู้นำในองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร สิ่งที่ HPO ต้องทำคือต้องสร้างความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่ HPO ส่วนใหญ่พึงมี ได้แก่ การกระจายอำนาจให้ความมีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

นั่นหมายความว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำเพื่อกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะบุคลากร โดยผ่านรากฐานการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม เช่น ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร

ศึกษาหาความรู้โดยการเข้าอบรม สัมมนา แต่การที่บุคลากรจะรู้สึกหรือเกิดความต้องการในการเข้าอบรม สัมมนา จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากความเชื่อ ค่านิยมที่รากฐานของวัฒนธรรมด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรได้

ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แสดงตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

8.7 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ตาราง 15 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178)	การนำองค์กร → วางแผนกลยุทธ์

วิรัช ประวันเตา (2562, น. 178) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า การนำองค์กรส่งอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.672 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบที่มีสมรรถสูง ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีการกำหนดเป้าประสงค์การป้องกันควบคุมโรคไว้อย่างชัดเจน และมีการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การควบคุมโรคของกระทรวงสาธารณสุข กรมควบคุมโรค ตลอดจนสภาพปัญหาของพื้นที่ รวมทั้งมีการสื่อสาร ถ่ายทอดเป้าประสงค์ดังกล่าวสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล เพื่อรับรู้ เข้าใจ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

หมายความว่า ผู้บริหารองค์กรใช้ภาวะผู้นำของตนเองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติ จึงเป็นการส่งอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลกระทบต่อ
กลยุทธ์ขององค์กรดังนี้

ตาราง 16 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 45)	ภาวะผู้นำกระตุ้นในการพัฒนาให้เกิดขึ้นต่อเนื่อง รวมทั้งภาวะผู้นำ กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 45) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงใน
องค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม ได้
กล่าวว่า มุมมองทางด้านวัฒนธรรมชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่กระตุ้นและสร้าง
บรรยากาศในการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และ
ค่านิยมร่วม อันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

หมายความว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำสั่งการ ให้เกิดการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ใน
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน

ดังนั้นสรุปว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์องค์กรแสดงได้ใน
ภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 แสดงภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

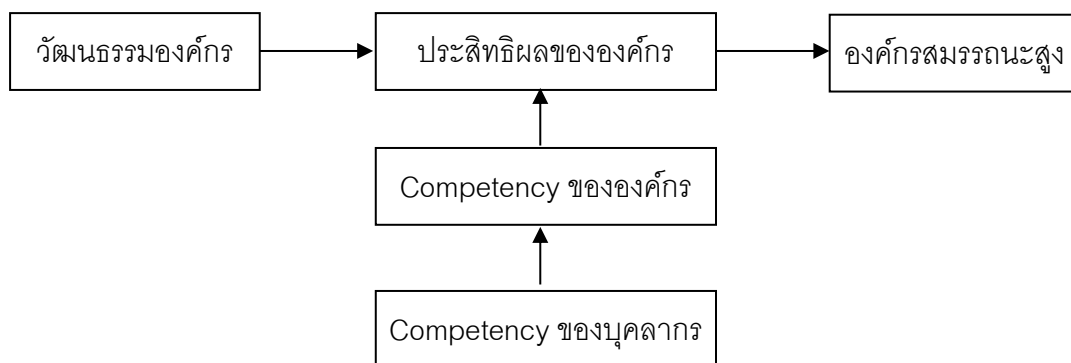
8.8 งานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อ สมรรถนะบุคลากร

ตาราง 17 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อ
สมรรถนะบุคลากร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563, น. 113-114)	วัฒนธรรมองค์กร → สมรรถนะของสมาชิกองค์กร

สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563, น. 113-114) ทำวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อ
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก โดยส่งผ่านตัวแปรสมรรถนะสมาชิกองค์กร ซึ่ง
สอดคล้องกับ Hasting (Hasting, 1993 อ้างถึงใน สุนิสา ธิปไตย และคณะ, 2563, น. 113-114) ที่
กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะคือ
เน้นการทำงานเป็นทีม การมีความร่วมมือกันในหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิด
ความไว้วางใจระหว่างกัน เน้นจุดสำคัญที่ภายนอกองค์กร เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการ
ปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังด้วยการสร้างความร่วมมือกันทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและความเป็นน้ำหนึ่งใจ
เดียวกันในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 42) ที่กล่าวว่า
ตัวแบบของการศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิด Competency
ขององค์กรผ่าน Competency ของบุคลากรแต่ละคน

นั่นหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร
แต่ประสิทธิผลขององค์กรได้มาจาก Competency ขององค์กร และการที่จะทำให้องค์กรมี
Competency ก็ด้วยการสร้าง Competency ของบุคลากร นั่นคือองค์กรใดเกิดประสิทธิผลของ
องค์กร แสดงว่าองค์กรนั้นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะพร้อมในการทำงานให้องค์กร สามารถ
อธิบายเป็นแผนภาพได้ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 อธิบายวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

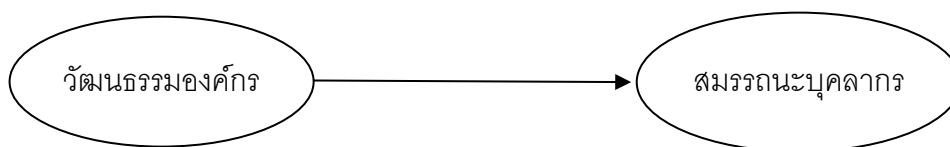
นอกจากนี้ยังมีแนวคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากรดังนี้

ตาราง 18 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากร หรือแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 43)	วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากรโดยการดำเนินการผ่านสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรต้องมีการสอดประสานเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, น. 43) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม ได้กล่าวว่า มุมมองทางด้านวัฒนธรรมมองว่าองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) คือองค์การที่มีการพัฒนาต้องเน้นการดำเนินการผ่านสมาชิกในองค์กรตั้งแต่ผู้นำไปจนถึงพนักงานในทุกระดับล้วนมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ HPO ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการพัฒนา ความสามารถขององค์กร โดยดึงศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ ผลการศึกษายังพบว่าองค์ประกอบของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะต้องมีการสอดประสานกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ดังนั้นสรุปว่า ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากรแสดงได้
ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 แสดงวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

8.9 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกล ยุทธ์ขององค์กร

ตาราง 19 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกล
ยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	กฤษนรรัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6)	วัฒนธรรมองค์กร → การบริหารเชิงกลยุทธ์

กฤษนรรัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิง
สาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ จากงานวิจัยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.18 สอดคล้องกับ สมรคิช
(กฤษนรรัตน์ พุทธเสนและคณะ, ม.ป.ป., น. 7; อ้างถึงจาก Smrcich, 1996) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กร
สามารถทำให้โครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นเครื่องชี้นำต่อทิศ
ทางการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่จะก่อให้เกิด
ประสิทธิผลการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 20 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร หรือแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	แนวคิด
1	สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563, น. 114)	วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ สุนิสา ธิปไตย และคณะ (2563, น. 114) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรอย่างหนึ่ง และยังใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร พันธมิตรในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนทั้งจากผู้บริหารและเพื่อร่วมงาน มีการลงมือปฏิบัติงานตามเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่มีร่วมกัน กล้าคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างเพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

ดังนั้นสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กรสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 แสดงวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร

8.10 งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

ตาราง 21 แสดงงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

ลำดับที่	ผู้แต่ง	ความสัมพันธ์ของตัวแปร
1	วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562, น. 178-180)	วางแผนกลยุทธ์ → พัฒนาการพยาบาลบุคคล
2	กฤศนรัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6)	ความเป็นมืออาชีพอของบุคลากร → การบริหารเชิงกลยุทธ์

วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562, น. 178-180) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.504 ผลการศึกษาอธิบายว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรและมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกันควบคุมโรคทุกระดับ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล รวมทั้งมีการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีระบบประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมบุคลากรด้านการป้องกันควบคุมโรคทุกระดับ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ

ในทางตรงกันข้าม กฤศนรัตน์ พุทธเสน และคณะ (ม.ป.ป., น. 6) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวแปรความเป็นมืออาชีพอของบุคลากรส่งอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.13 ซึ่งสอดคล้องกับ กัลยารัตน์ เมืองสง (กัลยารัตน์ เมืองสง, 2550 อ้างถึงใน กฤศนรัตน์ พุทธเสน และคณะ, ม.ป.ป., น. 6) ที่ว่า การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จะสามารถผลักดันให้การบริหารประสบความสำเร็จ ดังนั้น จากข้อค้นพบนี้สามารถนำไปใช้เพิ่มการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา และวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ

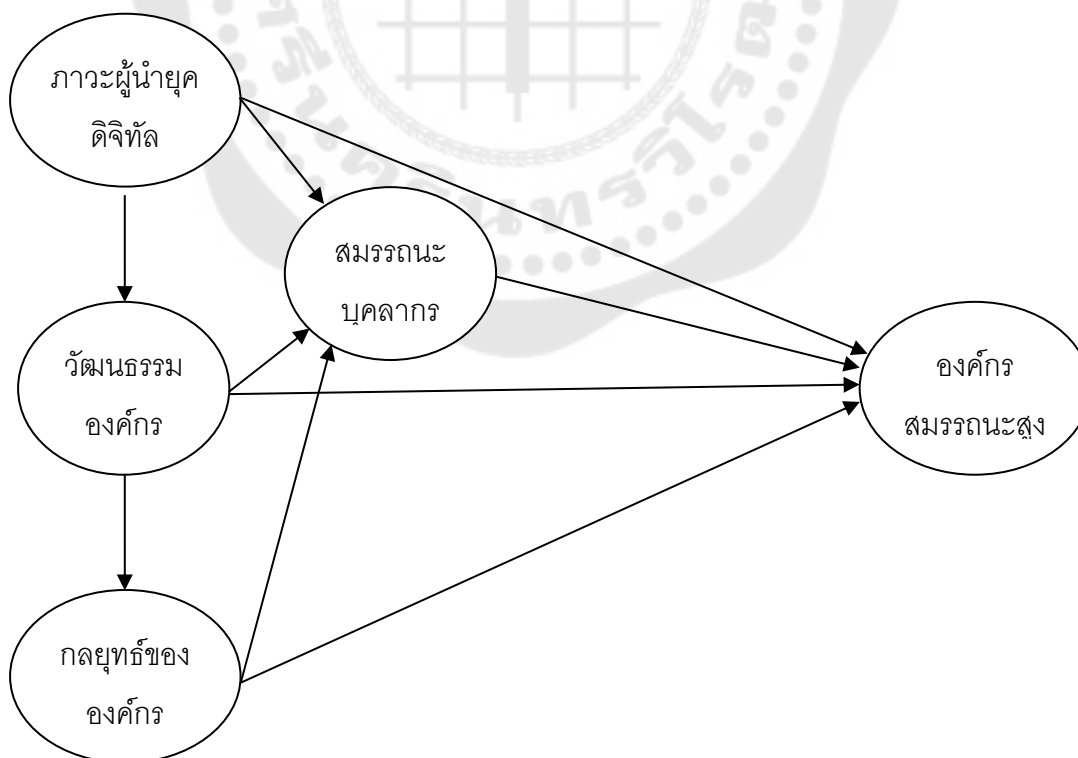
ยิ่งไปกว่านั้นตัวแปรความเป็นมืออาชีพอของบุคลากรส่งอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ
สู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจเป็นเพราะบุคลากรที่ได้ผ่านการฝึกฝนเรียนรู้ และ
พัฒนามาอย่างเป็นระบบ มีประสบการณ์กว้าง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด จึงจะทำ
ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นสรุปว่า ตัวแปรกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากรแสดง
ได้ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 แสดงกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

ดังนั้น ผู้วิจัยแสดงโมเดลที่เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่เพิ่มเติมจากงานวิจัยที่
สนับสนุนเส้นอิทธิพลสามารถแสดงภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 โมเดล (Model) ของการวิจัยโดยมีสมรรถนะบุคลากรเป็นตัวแปรคั่นกลาง

9. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคู่มือและการจัดทำคู่มือ

9.1 ความหมายของคู่มือ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่าคู่มือไว้ดังนี้

กฤษฎี พลไทย (ม.ป.ป.) ให้ความหมายคำว่า คู่มือ คือการอธิบายหรือให้รายละเอียดของการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ โดยผ่านขั้นตอนหรือกระบวนการต่าง ๆ คู่มือเป็นหนังสือหรือเอกสารที่ใช้ควบคู่กับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเอกสารที่ให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้คู่มือ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

นภลัย ทองปิ่น. (ม.ป.ป) ให้ความหมาย คู่มือปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจน แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องประกอบกับการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ธนาวิษณุ จินดาประดิษฐ์ และจากรุวรรณ ณ ยอดระฆัง (2552, น. 26) ให้ความหมาย คำว่า คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ว่า เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน และเกี่ยวกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงในความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2549, น. 12) ให้ความหมาย คำว่า คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีการควบคุม กระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซ้ำซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

เสถียร คามิศักดิ์ (2556, น. 4) สรุปว่า คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก

วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา. (ม.ป.ป., น. 2) ให้ความหมายคู่มือ หมายถึง เอกสาร แสดงเส้นทางการปฏิบัติงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง แนวทางแก้ปัญหา มีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน บทวิเคราะห์วิจารณ์ ยกตัวอย่างในกรณีศึกษาและเสนอแนะแนวทางที่ปฏิบัติจริงมาแล้ว

วิยะดา ธนสรรรณิข (2558, น. 5) ให้ความหมาย คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารในเชิงคุณภาพซึ่งรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักปฏิบัติในหน้าที่ ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะและพัฒนางานในหน้าที่

สรูป คู่มือ หมายถึง เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจน แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

9.2 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ

นักวิชาการในหลายสถาบันได้เสนอขั้นตอนการจัดทำคู่มือไว้ต่างกัันดังนี้

กฤษฎี พลไทย (ม.ป.ป.) ได้เสนอ วิธีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานมีขั้นตอนหลักๆ อยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นกำหนดเรื่องที่จะเขียนเป็นคู่มือ
2. ขั้นวางแผนการเขียน (หรือขั้นการจัดทำ Outline)
3. ขั้นลงมือเขียน
4. ขั้นตรวจสอบและปรับปรุง

พิเศษ ปีฉัตร (2556, น. 16) ได้นำเสนอขั้นตอนและแนวทางในการจัดทำคู่มือ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ คำนวณ จัดทำ รวบรวม และศึกษารายละเอียด เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำกระบวนการ/ขั้นตอนงาน Work Flow

3. เขียนรายละเอียดในแต่ละกระบวนการ/ขั้นตอนงาน

4. ทดสอบ

5. ปรับปรุง เผยแพร่ ใช้งานจริง

6. ประเมิน ปรับปรุง พัฒนาให้เป็นปัจจุบันและใช้เป็นมาตรฐาน

นภลัย ทองปั้น (ม.ป.ป) ได้นำเสนอ ขั้นตอนการเขียนคู่มือ 4 ขั้นตอนได้แก่

1. กำหนดเรื่อง

2. วางแผนการเขียน

3. ลงมือเขียน

4. การตรวจสอบและปรับปรุง

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา (ม.ป.ป., น. 11) ได้เสนอว่า แนวทางการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ รวบรวมและศึกษารายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำ Work Flow

3. เขียนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน

4. ทดสอบ

5. ปรับปรุง

สุมาลี สังข์ศรี (2553) ได้นำเสนอขั้นตอนการเขียนคู่มือ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผนการเขียน (ขั้นการจัดทำ Outline) ในขั้นนี้หลังจากผู้เขียน กำหนดชื่อของคู่มือเรียบร้อยแล้ว ผู้เขียนจะกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือนั้น ๆ ว่าคู่มือ เล่มนั้นจัดทำเพื่อวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว ผู้เขียนจะต้องจัดทำเค้าโครง หรือ Outline ของคู่มือว่าจะมีขอบเขตเนื้อหาอย่างไร จะแบ่งออกเป็นกี่บท แต่ละบทมี ขอบเขตเนื้อหาอะไร ประเด็นหลักคืออะไร ประเด็นรองคืออะไร ในการจัดทำ Outline ผู้เขียนต้อง ทำการศึกษา ศึกษาเนื้อหาในเรื่องที่จะเขียนคู่มือนั้นจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะสืบค้นได้ อาจจะเป็น

ตำรา เอกสาร รายงาน คู่มือที่มีผู้ทำมาก่อน รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานในเรื่องนี้ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของคู่มือ แล้วกำหนดออกมาเป็น Outline โดยทั่วไปจะกำหนดเนื้อหาออกเป็นบทย่อย ๆ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เนื้อหาในบทนี้จะประกอบด้วย 1) เหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคู่มือเล่มนั้น ๆ 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 3) ขอบเขตเนื้อหาในคู่มือ 4) ประโยชน์ของคู่มือเล่มนั้น ๆ 5) คำศัพท์สำคัญในคู่มือ

บทที่ 2 การวิเคราะห์งานและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แสดงความสัมพันธ์ของงานที่จะนำมาเขียนเป็นคู่มือกับงานทั้งระบบขององค์กร รวมทั้งการเสนอหลักการทฤษฎีเอกสารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานที่นำมาจัดทำเป็นคู่มือ เนื้อหาจะครอบคลุมการวิเคราะห์งานขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นงานที่จะเขียนเป็นคู่มือ หลักการ ทฤษฎี วิธีการ ระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะนำมาเขียนเป็นคู่มือ

บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เนื้อหาจะครอบคลุมขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินงาน ในเรื่องที่จะนำมาจัดทำคู่มือตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายอย่างละเอียด ซึ่งผู้ที่อ่านคู่มือสามารถนำไปปฏิบัติได้ อาจมีแผนภูมิ (Flow-chart) ประกอบ

บทที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ เนื้อหาในบทนี้จะประกอบด้วยปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่มักพบในการดำเนินการในเรื่องนี้ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนางานนี้ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้เขียนบางท่านอาจมีการยกกรณีตัวอย่าง (Case study) เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้อ่านด้วย ซึ่งการยกกรณีตัวอย่างหากมีหลาย ๆ กรณี อาจจะแยกออกเป็นอีกบทหนึ่งต่างหาก หากมีกรณีตัวอย่างก็จะอยู่ในบทที่ 4 และเลื่อนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะมาเป็นบทที่ 5

2. ขั้นตอนมือเขียน ในขั้นนี้ผู้เขียนจะลงมือเขียนรายละเอียดตามโครงร่างคู่มือที่ได้จัดทำไว้ในขั้นที่ 2 โดยเขียนแต่ละบทดังนี้

- 1) การกำหนดชื่อของคู่มือ
- 2) การเขียนรายละเอียดในแต่ละบท

บทที่ 1 บทนำ

การเขียนเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ
วัตถุประสงค์ของคู่มือ

ขอบเขตเนื้อหาในคู่มือ

ประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้รับจากคู่มือ

คำศัพท์สำคัญที่ใช้ในคู่มือ

บทที่ 2 การวิเคราะห์งานและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์งาน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน/ปฏิบัติการ

บทที่ 4 กรณีตัวอย่าง

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

สรุปขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานปฐมนิเทศ

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10.1 งานวิจัยในประเทศ

1. ปวดิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร กับ ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และ 4) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัย

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ กลยุทธ์ขององค์กรและบรรยากาศขององค์กร โดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 4) รูปแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แกลงคอบ) จำกัด ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

2. จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา (ม.ป.ป) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผลจากการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การมองภาพอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน การจัดกระบวนการและทรัพยากร การสนับสนุนบุคลากรและทีมงาน การใส่ใจสวัสดิการนักเรียน การดูแลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการองค์ความรู้ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จ 2) ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนาองค์การให้มีลักษณะเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผลการตรวจสอบการสร้างรูปแบบ มีความเป็นประโยชน์ร้อยละ 100.00 มีความเป็นไปได้ร้อยละ 100.00 มีความเหมาะสมร้อยละ 100.00 และมีความถูกต้องร้อยละ 100.00 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิญญาส เจริญชัย (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะ สูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ ผลจากการวิจัยพบว่า 1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 16 ตัวชี้วัด 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 10 ตัวชี้วัด 3) การจัดการความรู้ 10 ตัวชี้วัด 4) การจัดการกระบวนการ 17 ตัวชี้วัด 5) การพัฒนา บุคลากร 7 ตัวชี้วัด 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9 ตัวชี้วัด และ 7) การมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงาน 8 ตัวชี้วัด ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 2. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมากที่สุด 3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วน ที่ 1 หลักการแนวคิดและวัตถุประสงค์ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนา บุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ส่วนที่ 4 ประเมินผล และส่วนที่ 5 เงื่อนไข และผลการประเมินรูปแบบ พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 4. การนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ พบว่าก่อนการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไป ใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้ อยู่ในระดับมาก เมื่อ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา สังกัดองค์การ

บริหารส่วนจังหวัด พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความพึงพอใจการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมาก

4. วิรัช ประวันเตา และคณะ (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ระดับจังหวัด ผลจากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบรูปแบบที่สังเคราะห์มี 7 หมวด 30 ข้อย่อย ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) มุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) ข้อมูลสารสนเทศฯ และการจัดการความรู้ 5) พัฒนาทรัพยากรบุคคล 6) กระบวนการทำงาน 7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า อิทธิพลทางตรงจากปัจจัย 6 ประการข้างต้นมีค่าระหว่าง 0.507 - 0.219 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันพบว่าทั้ง 7 โมเดล (หมวด) มีความสอดคล้องกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับ และสามารถสะท้อนผลการดำเนินการตามองค์ประกอบรูปแบบได้อย่างชัดเจนทั้ง 5 จังหวัด โดยมีคะแนนผลการประเมินตนเองระหว่างร้อยละ 25.50-32.80 และผลการประเมินรูปแบบนี้พบมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในระดับมากถึงมากที่สุด

5. สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทยทหารบก 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อองค์กรสมรรถนะสูงในกรมแพทยทหารบก 3. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรทางการแพทย์ ในหน่วยขึ้นตรงกรมแพทยทหารบก จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

6. อรพินท์ บุญสิน (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่

ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 766 คน เนื่องจากในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เส้นทาง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 300 ตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยจับฉลากรายชื่อส่วนรายชื่อถัดไปจะห่างกัน 3 รายชื่อ จนครบจำนวนตัวอย่างที่ต้องการคือ 300 คน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้าง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีสถิติไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 237.42 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 204 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.05431 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.298 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน(GFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.946 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.0235 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเรียนรู้ การสื่อสาร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 0.34

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบและโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่เน้นตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Research Methodology) ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลจากประชากรร่วมกับการสังเกตการณ์ และการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียดของขั้นตอน และระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2564 ในประเทศไทยจำนวน 2,358 โรงเรียน (สำนักบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2564)

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 820 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูที่ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามแนวคิดของ ชูแมกเกอร์ และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010) ที่เสนอแนะกำหนดจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ในหนังสือ A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling ไว้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง สามารถคำนวณได้จากการนำแปรสังเกตได้ในกรอบแนวคิดทั้งหมดคูณด้วย 5 - 20 เท่า โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ที่ใช้จำนวนโรงเรียน และจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม และนำไปเทียบสัดส่วน หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย

สตีเวนส์ (Stevens, 1986, p. 147-153) อธิบายว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรในกรอบแนวความคิดควรจะเป็นอัตราส่วน 20 ต่อ 1 การศึกษาของ ชูแมกเกอร์ และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010) อธิบายว่า การประมาณค่ากลุ่มตัวอย่างที่ถูกต้อง มีคุณภาพและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ตานั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีจำนวน 10-20 กลุ่มตัวอย่าง ต่อ 1 ตัวแปรในกรอบแนวความคิด เคลลโลเวย์ (Kelloway, 1998, p. 20) อธิบายว่ากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้นควรมีอย่างน้อย 200 คน ซึ่งถือได้ว่าเหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่สามารถประมาณค่า (Estimation) ได้อย่างถูกต้อง และกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้ดี

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 820 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือครูที่ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งคำนวณได้มาจาก จำนวนตัวแปรสังเกตได้ คูณด้วยจำนวนเท่า คือ 20 เท่า ในกรอบแนวคิด ในงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 41 ตัวแปร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ $41 \times 20 = 820$ โรงเรียน เนื่องจากต้องใช้เป็นจำนวน 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Schumacker & Lomax, 2010) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งการสุ่มตัวอย่างคำนวณเป็นสัดส่วนกันในแต่ละภูมิภาค และจังหวัด

ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปัจจุบันมีหน่วยงาน ส่วนกลางประจำภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ จำนวนภูมิภาค 6 ภูมิภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก และในแต่ละภูมิภาคประกอบไปด้วยจำนวนจังหวัดต่างๆ ซึ่งแต่ละจังหวัดก็ประกอบไปด้วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ผู้วิจัยทำการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนส่วนกันตั้งแต่ระดับภูมิภาค ลงมา ระดับจังหวัด จนถึงระดับโรงเรียน ตามจำนวนทั้งหมดของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลจากสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ณ วันที่ 9 กันยายน 2564 แสดงดังภาพประกอบ 23

ภูมิภาค	จำนวนเขตฯ	จำนวนโรงเรียน	ผู้อำนวยการ	รองฯ ผู้อำนวยการ	ครู
ภาคเหนือ	8	397	382	305	16,116
ภาคกลาง	7	392	372	429	25,202
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	15	933	901	681	37,956
ภาคตะวันตก	2	115	111	67	5,713
ภาคตะวันออก	4	187	181	216	10,777
ภาคใต้	6	334	323	250	14,505
Total	42	2,358	2,270	1,948	110,269

ภาพประกอบ 23 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครู สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่ม ได้ทำการเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5-7 คนโดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง ได้แก่

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 3-5 ท่าน
2. นักวิชาการด้านองค์กรสมรรถนะสูง 1 ท่าน
3. นักวิจัยที่มีประสบการณ์ทำการศึกษาวิจัยขององค์กรสมรรถนะสูง 1 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ดังรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list) และเติมคำในช่องว่าง เช่น (1) พื้นที่การศึกษา (2) ภูมิภาค (3) จังหวัด (4) โรงเรียน (5) ตำแหน่งงาน (6) อื่นๆ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปร องค์กรสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปรแฝงในกรอบแนวคิดงานวิจัยนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูงในแบบสอบถามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามโดยการประยุกต์แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูงของ เดอ วาล (De Waal, 2004, p. 179-185) ซึ่งเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยของ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา (2561) และงานผลการวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (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 determine) 7) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design) 8) การใส่ใจนักเรียน (Student attend) 9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish) 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) 11) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

ข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลในแบบสอบถามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามโดยประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของ เซอเบอร์, คาگانอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer, & Zamora, 2013 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละออ และคณะ, 2563, น. 113-114)

มาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) 3) การเต็มใจทดลอง (willingness) 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understand technology) 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) 6) การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (use of technology coupled with good and current)

ข้อความเกี่ยวกับตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร ในแบบสอบถามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อความโดย ใช้แนวคิดสมรรถนะของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1998, p. 331-339) และใช้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ของ ฉัตรชัย หวังมีจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรจำนวน 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) ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) 8) การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together) 9) การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

ข้อความเกี่ยวกับตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรในแบบสอบถามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อความประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ของ ลี และหลุย (Lee & Louis, 2019, p. 85-86) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility) 3) การสนทนาเชิงสะท้อน (Reflective Dialogue) 4) การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (Derivatized Practice) 5) การให้ความสำคัญทางวิชาการ (Academic Press) 6) การสนับสนุนนักเรียน (Student support) 7) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (Trust and respect) 8) การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (Negativity)

ข้อความเกี่ยวกับตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร ในแบบสอบถามการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อความโดยประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยของ สรรเพชร โทวิชา ศักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรารณ (2560) ในวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แนวคำถาม ประเด็นคำถาม ในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับประชากรเป้าหมายที่กำหนด โดยเป็นการสนทนากลุ่มเพื่อต่อยอดจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับตัวแปรแฝงที่มีค่าอิทธิพลมากที่สุดในกรอบแนวความคิดเพียง 1 ประเด็น ประเด็นใดประเด็นหนึ่งในตัวแปรแฝงเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ องค์การสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการสนทนากลุ่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาแนวความคิดของ ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นเกี่ยวกับการแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณภาพของเครื่องมือวัด

การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทุกชุดให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา โดยวิธีการนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) แล้วจึงดำเนินการคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และดำเนินการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminates Power) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) โดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีเทคนิคแบบแอลฟา (Cronbach Alpha) ที่มีค่ามากกว่า .70 ถือว่ามีคุณภาพที่ดีพอ โดยมีรายละเอียดแสดงดังนี้

- 1 = สอดคล้อง
 0 = ไม่แน่ใจ
 -1 = ไม่สอดคล้อง

โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

R คือ ค่าคะแนนความสอดคล้อง

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่า IOC มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ดังนั้นข้อคำถามที่มีความสมบูรณ์ดีนั้น ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า .50 ควรทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามนั้นอีกครั้ง

การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

หลังจากทำการหาค่า IOC แล้ว ต่อมาเป็นการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของมาตรวัด โดยการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วทำการวิเคราะห์โดยใช้แนวทางการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในที่เรียกว่า ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) หากค่าอัลฟามีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง นั่นคือเครื่องมือวัดมีความเหมาะสม หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีส่งจดหมายทางไปรษณีย์ไปที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามที่

ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วจากผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมด้วยหนังสือราชการจากหน่วยงาน บัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษาพิเศษบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามโดยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูที่ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย

2. ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ผล

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ผล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำวิธีการสนทนากลุ่มมาเพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการจากประสบการณ์ทำงานจริงของผู้บริหารโรงเรียน และผู้เชี่ยวชาญด้านองค์การสมรรถนะสูง ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาใช้ในการอธิบายผลการศึกษารวบรวมเชิงปริมาณที่คำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาพัฒนาแนวทางการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง ต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีตัวแปรที่ศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) มี 1 ตัวแปร ได้แก่

1) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Era Leadership) ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลของ เซอเบอร์, คากานอร์ และซาโมรา (Seiber, Kaganer & Zamora, 2013 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละออง และคณะ, 2563 น. 113-114) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (develop new capabilities) 3) การเต็มใจทดลอง (willingness) 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (understand technology) 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) 6) การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (The use of technology coupled with good and current information)

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) มี 4 ตัวแปร

1) สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1998, p. 331-339) และใช้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 ของ ฉัตรชัย หวังมีจมี และองอาจ นัยพัฒน์ (2560) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรจำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) เจตคติ (Attitude) 4) การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็น

ศูนย์กลาง (Teaching and learning is student-centered.) 5) การวัดการประเมินผล (evaluation measure) 6) ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (Computer, Technology and media literacy) 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (morality, ethics and professional ethics) 8) การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Teamwork and sharing of learning together) 9) การข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (Being a Facilitator and Guidance)

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ของ ลี และหลุย (Lee & Louis, 2019, p. 85-86) มาใช้ในงานวิจัยนี้ ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 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)

3) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) ผู้วิจัยประยุกต์ผลการศึกษาวิจัยของ สรรเพชร โทวิชา. ศักดา สถาพรจนา และวิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์ (2560) ในวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Academic administration by using the information technology) 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Budget management by using the information technology) 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (Human resource development towards professionalism) 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (administrative work administration by using information technology)

4) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประยุกต์แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูงของ เดอ วาล (De Waal, 2004 p.179-185) สังกะระห์ร่วมกับผลการวิจัยของ จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา (2561) และงานผลการวิจัยของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559) ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (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 determined) 7) การจัดกระบวนการและทรัพยากร (Procedure design) 8) การใส่ใจนักเรียน (Student attend) 9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge polish) 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (Academic excellent) 11) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (Good-governance management)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญ หรือระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ($\alpha = 0.05$) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ และการใช้ค่าสถิติต่างๆดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจงของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในกรอบแนวความคิด เป็นการพัฒนากลอบแนวความคิดในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observed/Manifest Variables) จำนวน 41 ตัวแปร เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษาด้วยสมการโครงสร้างที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้นการใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยนำไปรวมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปร เพื่อดูความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของตัวแปรในกรอบแนวความคิดที่มีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังแสดงในตารางที่ 22

ตาราง 22 ระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
$r > 0.8$	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงหรือสูงมาก
$0.6 < r < 0.8$	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
$0.4 < r < 0.6$	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
$0.2 < r < 0.4$	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
$r > 0.2$	ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำ

ที่มา: พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, น. 144)

3. พิจารณาค่าสถิติ KMO: Kaiser – Meyer – Olkin เพื่อใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไปหรือไม่ และค่าสถิติ Barlett's Test of Sphericity เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานว่าตัวแปรต่างๆมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ทั้งสองค่าสถิตินำมาพิจารณาถึงความเหมาะสมในการใช้วิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ในงานวิจัยครั้งนี้ โดยค่า KMO มีค่ามาก (เข้าใกล้หนึ่ง) แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ถ้าค่า $KMO < 0.5$ แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบสมมติฐาน ถ้ายอมรับ H_0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่ควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554)

4. ตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้สร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับตัวแปรเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรสมรรถนะสูงแล้วนำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงมาถอดรายละเอียดเป็นข้อความ จากนั้นทำการจัดระเบียบของข้อมูล ด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นองค์ประกอบ ทำการสรุปผลข้อมูล และอธิบายความหมาย ขั้นตอนต่อมาทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิควิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulations) โดยการเปรียบเทียบ สังเกตความสัมพันธ์ของข้อมูล ผลที่ได้จะทำให้รู้ว่าข้อมูลมี

ความถูกต้อง มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบพรรณนา อธิบายข้อค้นพบในบทที่ 4 และบทที่ 5 (ชาย โพธิ์สิตา, 2556; สุภางค์ จันทวานิช, 2554)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling น. SEM) ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ (2555 น. 523) อธิบายว่า SEM คือโมเดลที่เกิดจากการรวมหลักการของสถิติการวิเคราะห์เชิงเส้น 2 ประเภทเข้าด้วยกัน คือ

1. วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
2. การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

แฮร์ และคณะ (Hair et al., 2006, p. 710) อธิบายว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ตัวแปรพหุ ซึ่งได้รวมการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ประโยชน์จากเทคนิค SEM เป็นอย่างมาก โดยนำมาใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในกรอบแนวความคิดทั้งตรง ทางอ้อม ได้ภายในครั้งเดียว ด้วยโปรแกรมทางสถิติที่นิยมใช้ในการตรวจสอบ SEM

การศึกษานี้ผู้วิจัยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาศึกษาถึง (ก) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกันโดยทดสอบอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎี และ (ข) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวชี้วัดหรือตัวแปรสังเกตได้ โดยตรวจสอบบนคุณภาพการวัดด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพิ่มโอกาสในการวิเคราะห์การผันแปร (Variance) และการผันแปรร่วม (Covariance) โดยนำเทคนิคนี้มาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการสร้างมาตรวัด มีวัตถุประสงค์ของเทคนิคคือ การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงประจักษ์ (Manifest Variables) และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent Variables) กับตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551, น. 9-11)

การวิเคราะห์การผันแปรร่วมในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การผันแปรของตัวแปรทั้งหมดโดยศึกษาเป็นภาพรวมตามรูปแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equations Modeling: SEM) เพื่อยืนยันความถูกต้องสมบูรณ์ หรือความล้มเหลวของการนำตัวแปรชี้วัด หรือ

ตัวแปรประจักษ์มาใช้ในการสร้างตัวแปรเชิงทฤษฎี และค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปขั้นตอนการวิจัย

ในบทนี้ได้จัดแบ่งระเบียบวิธีโดยสรุปการวิจัยออกเป็น 7 ขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนแสดงได้ดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงได้มุ่งเน้นการให้ได้มาซึ่งผลการวิเคราะห์ และข้อเท็จจริงทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเสริมคุณภาพให้กับการวิจัยนี้ด้วยการให้ได้มาซึ่งผลการวิเคราะห์ และข้อเท็จจริงเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรอบสุดท้าย ได้มีขั้นตอนการปฏิบัติในการวิจัยนี้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ลักษณะข้อมูลเป็นแบบข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยได้ทำการศึกษาจาก แนวคิด ทฤษฎี บทความ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่เป็นสื่อออนไลน์ จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ (Journal) รวมถึงศึกษาจากวิทยานิพนธ์ (Dissertation) จากต่างประเทศเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวแปรที่สามารถนำมาวิจัยในกรอบแนวคิดได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพที่ดีเยี่ยม ดังนั้นเมื่อได้สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และองค์ความรู้ต่างๆ ทำให้ได้ตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 29 ตัวแปร สำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์สมรรถนะสูง จากข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์สมรรถนะสูง และเขียนร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบของสมการโครงสร้าง (SEM: Structure Equation Model)

ขั้นตอนที่ 3 ยื่นขออนุญาตการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับเป็นมาตรวัดข้อมูล โดยมี 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม และความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์หรือนิยามศัพท์ โดยความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ร่วมพิจารณาและทำการประเมินแบบสอบถาม โดยนำค่าที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) พิจารณาข้อคำถามที่ได้ค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข

2. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ ในการตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความน่าเชื่อถือเพียงใดโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นหรือค่าความสอดคล้องภายในที่เรียกว่า ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) ดังที่ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2546) ได้สรุปว่า ค่าอัลฟาระหว่าง 0.5 – 0.65 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง ค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสาเหตุของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมมา โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมาวิเคราะห์และสรุปผล โดยมี 2 ขั้นตอนย่อยคือ

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ การกระจาย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3) วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรสมรรถนะสูง ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการและครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 580 คน โดยวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) ในการวิเคราะห์เส้นทาง ประมาณค่าอิทธิพลทางตรงจากการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามสมการ

โครงสร้างของรูปแบบ แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลเชิงสาเหตุ

แบบสอบถามที่ใช้ผ่านการตรวจความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item of Congruence: IOC) ทุกข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ถือว่าใช้ได้ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของมาตรวัด โดยการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วทำการวิเคราะห์โดยใช้แนวทางการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในที่เรียกว่า ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha) หากค่าอัลฟามีค่าระหว่าง 0.50 - 0.65 ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง นั่นคือเครื่องมือวัดมีความเหมาะสม หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า 0.50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546)

4) ตรวจสอบความเหมาะสมองค์ประกอบรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เส้นทางการสัมพันธ์เชิงสาเหตุ นำมาวิเคราะห์ แปลความหมายตามเกณฑ์

5) วิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

6) วิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรตามแนวคิดการวิจัย โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 6 จัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญขององค์กรสมรรถนะสูง 5-7 ท่าน เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการวิจัยและรายงานผลการวิจัย และจัดทำคู่มือแจกจ่ายมอบให้โรงเรียน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร
- 2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสาเหตุในกรอบแนวความคิดการวิจัย
- 2.3 วิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรอบแนวความคิดการวิจัย

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (kurtosis)
N	หมายถึง	จำนวนประชากร
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง

x^2	หมายถึง	ค่าสถิติไคสแควร์
df	หมายถึง	องศาความเป็นอิสระ (degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (root mean square error of approximation)
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (root of mean square residual)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน (standardized root mean square residual)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (direct effect)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)
TE	หมายถึง	อิทธิพลโดยรวม (total effect)
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย		
DEL	หมายถึง	ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leaderships)
OCT	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
OST	หมายถึง	กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy)
PCP	หมายถึง	สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency)
HPO	หมายถึง	องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยค่าสถิติที่ใช้ในการนำเสนอ คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา 873 ฉบับ

โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ แสดงดังตารางที่ 23 และข้อมูลของโรงเรียนแสดงดังตารางที่ 24 และ 25

ตาราง 23 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	342	39.2
2. หญิง	531	60.8
รวม	873	100.0
อายุ		
1. ต่ำกว่า 30 ปี	70	8.0
2. 31 - 40 ปี	278	31.8
3. 41 - 50 ปี	282	32.3
4. 51 - 60 ปี	243	27.8
รวม	873	100.0
การศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	291	33.3
2. ปริญญาโท	552	63.2
3. ปริญญาเอก	29	3.3
4. อื่นๆ	1	0.1
รวม	873	100.0
ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการ	76	8.7
2. รองผู้อำนวยการ	237	27.1
3. ครูที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ	484	55.4
รวม	873	100.0

ตาราง 23 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ต่ำกว่า 10 ปี	395	45.2
2. 11 - 20 ปี	348	39.9
3. 21 - 30 ปี	128	14.7
4. มากกว่า 30 ปี	2	0.2
รวม	873	100.0

จากตารางที่ 23 พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.8 ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.8 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 63.2 และมีตำแหน่งเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 55.4 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี ถึงร้อยละ 45.2 รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.9

ตาราง 24 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียน		
1. ภาคเหนือ	167	19.1
2. ภาคใต้	88	10.1
3. ภาคกลาง	279	32.0
4. ภาคตะวันออก	111	12.7
5. ภาคตะวันตก	28	3.2
6. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	200	22.9
รวม	873	100.0

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มาจากโรงเรียนภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 22.9, 19.1, 12.7, 10.1

ตาราง 25 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดของโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก	102	11.7
2. ขนาดกลาง	303	34.7
3. ขนาดใหญ่	207	23.7
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	261	29.9
รวม	873	100.0

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มาจากโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมาเป็นผู้บริหารที่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 29.9 และ 23.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้รับ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยนี้ นำเสนอด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าความแปรปรวน ดังแสดงในตารางที่ 26 ดังนี้

ตาราง 26 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
องค์กรสมรรถนะสูง						
การจัดการที่มีคุณภาพสูง	4.38	มากที่สุด				
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในโรงเรียน	4.39	มากที่สุด	0.705	-1.004	0.773	0.497
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการโรงเรียนอย่างมีแบบแผนตามขั้นตอนที่วางแผนไว้	4.40	มากที่สุด	0.712	-1.118	1.258	0.506
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในโรงเรียน	4.35	มากที่สุด	0.70	-0.853	0.387	0.490
บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร						
4. โรงเรียนมีทีมงานบุคลากรในโรงเรียนที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.49	มากที่สุด	0.608	-0.915	0.605	0.369
5. บุคลากรในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง	4.41	มากที่สุด	0.636	-0.850	0.958	0.405
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	4.22	มากที่สุด	0.792	-0.946	0.994	0.628
7. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนจัดการบุคลากรในโรงเรียนล่วงหน้า และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.39	มากที่สุด	0.719	-1.194	1.854	0.517

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
8. ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความหลากหลาย รวมทั้งมีการสื่อสารถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน	4.34	มากที่สุด	0.749	- 1.115	1.443	0.561
<u>ความผูกพันระยะยาว</u>	4.22	มากที่สุด				
9. โรงเรียนมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน	4.17	มาก	0.752	- 0.815	0.944	0.565
<u>ความผูกพันระยะยาว</u>	4.22	มากที่สุด				
10. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.19	มาก	0.750	- 0.833	1.060	0.562
<u>ความผูกพันระยะยาว</u>	4.22	มากที่สุด				
11. โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ได้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้ปกครองได้ต่อเนื่องระยะยาว	4.29	มากที่สุด	0.714	- 0.854	0.779	0.510
<u>การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย</u>	4.45	มากที่สุด				
12. โรงเรียนมีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.44	มากที่สุด	0.663	- 1.045	1.140	0.440
<u>การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย</u>	4.45	มากที่สุด				
13. โรงเรียนมีการดำเนินงานโดยเปิดเผยการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน และสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	4.42	มากที่สุด	0.719	- 1.266	2.058	0.517

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
14. โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.48	มากที่สุด	0.643	- 1.125	1.440	0.413
การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.30	มากที่สุด				
15. โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางและทำให้โรงเรียนมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง	4.15	มากที่สุด	0.696	- 0.471	0.173	0.485
16. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	4.40	มากที่สุด	0.653	- 0.913	1.054	0.427
17. โรงเรียนมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เฉพาะให้เกิดความแตกต่างในการพัฒนาโรงเรียน	4.36	มากที่สุด	0.682	- 0.812	0.494	0.465
การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน	4.46	มากที่สุด				
18. โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของโรงเรียน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.51	มากที่สุด	0.617	- 1.074	1.278	0.381
19. โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น	4.42	มากที่สุด	0.664	- 1.024	1.420	0.441

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
การจัดกระบวนการและทรัพยากร	4.41	มากที่สุด				
20. โรงเรียนมีการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม	4.40	มากที่สุด	0.648	-0.908	1.271	0.420
21. โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.40	มากที่สุด	0.688	-1.130	2.048	0.474
22. โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงาน	4.43	มากที่สุด	0.666	-1.086	1.598	0.443
การใส่ใจนักเรียน	4.53	มากที่สุด				
23. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอนเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้นักเรียน	4.53	มากที่สุด	0.629	-1.364	2.656	0.396
24. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน พร้อมใส่ใจในการดูแลนักเรียนเป็นอย่างดี	4.53	มากที่สุด	0.655	-1.506	3.206	0.428
การจัดการองค์ความรู้	4.40	มากที่สุด				
25. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในโรงเรียน	4.43	มากที่สุด	0.644	-0.834	0.507	0.415
26. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอนในการวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์องค์ความรู้ และการประเมินองค์ความรู้ของโรงเรียน	4.38	มากที่สุด	0.656	-0.829	0.950	0.431

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ	4.44	มากที่สุด				
27. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน	4.45	มากที่สุด	0.721	-1.344	1.981	0.520
28. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน	4.46	มากที่สุด	0.732	-1.396	2.000	0.535
29. ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียน	4.43	มากที่สุด	0.680	-1.100	1.494	0.463
การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	4.46	มากที่สุด				
30. ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงบทบาทในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถพร้อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.46	มากที่สุด	0.703	-1.347	2.268	0.494
31. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ ความจริงใจและทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.48	มากที่สุด	0.705	-1.508	2.850	0.498
32. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอน มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ	4.46	มากที่สุด	0.720	-1.376	2.273	0.519
33. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะกล้าข้ามเคลือบและเปลี่ยนแปลงโรงเรียน พร้อมอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้กับโรงเรียน	4.44	มากที่สุด	0.708	-1.234	1.753	0.501

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
ภาวะผู้นำดิจิทัล						
การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล	4.44	มากที่สุด				
34. ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล	4.52	มากที่สุด	0.679	-1.576	3.372	0.461
35. ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความสามารถในการใช้งานดิจิทัลในการทำงาน	4.39	มากที่สุด	0.726	-1.233	2.033	0.527
36. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบูรณาการความคิดและประยุกต์ความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้พัฒนาในโรงเรียนได้	4.40	มากที่สุด	0.713	-1.149	1.637	0.508
การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ	4.47	มากที่สุด				
37. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นหรือการจูงใจ พร้อมส่งเสริมให้ครูอาจารย์ ได้มีการพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลเพิ่มขึ้นในการทำงาน	4.46	มากที่สุด	0.691	-1.241	1.882	0.478
38. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูอาจารย์ เพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่าแก่โรงเรียน	4.47	มากที่สุด	0.675	-1.250	1.989	0.456
การเต็มใจทดลอง	4.44	มากที่สุด				
39. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเต็มใจทดลองใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อออนไลน์ที่มีดีเยี่ยม	4.46	มากที่สุด	0.692	-1.263	1.801	0.478

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
40. ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ อุปกรณ์ เครื่องมือและสื่อออนไลน์ มัลติมีเดียในการทำงานเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง	4.43	มากที่สุด	0.692	-1.108	1.345	0.479
41. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำ ความเข้าใจเทคโนโลยีที่มา เปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบันทั้ง เชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคม ได้	4.48	มากที่สุด	0.667	-1.337	2.571	0.445
42. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำ ความเข้าใจกับผลกระทบที่มีต่อวง การศึกษาอันเนื่องมาจากการใช้ เทคโนโลยีทั้งในระดับองค์กรและ ระดับตัวบุคคล	4.48	มากที่สุด	0.664	-1.320	2.507	0.440
43. ผู้บริหารโรงเรียนให้ ความสำคัญกับหน่วยงานทาง เทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ใน โรงเรียน และส่งเสริมให้นำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ใน ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4.47	มากที่สุด	0.663	-1.229	2.143	0.440
44. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นำ เครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมเข้ากับ เครือข่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของโรงเรียน	4.48	มากที่สุด	0.672	-1.399	3.002	0.452

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
45. โรงเรียนมีการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดีย เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทีม	4.47	มากที่สุด	0.666	-1.336	2.890	0.444
ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน	4.46	มากที่สุด				
46. ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่ดีและมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	4.45	มากที่สุด	0.659	-1.261	2.652	0.434
47. ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนกระบวนการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อการนำไปใช้ในการทำงานภายในโรงเรียน	4.47	มากที่สุด	0.659	-1.258	2.450	0.435
48. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ดีควบคู่กันไปด้วย	4.47	มากที่สุด	0.672	-1.292	2.390	0.451
สมรรถนะบุคลากร						
ความรู้	4.51	มากที่สุด				
49. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้นั้นแก่นักเรียน	4.53	มากที่สุด	0.624	-1.341	2.699	0.389
50. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถอื่นๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอื่นที่รับผิดชอบได้	4.52	มากที่สุด	0.626	-1.266	2.369	0.392

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
51. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้	4.47	มากที่สุด	0.615	-0.910	0.886	0.378
<u>ทักษะ</u>	4.50	มากที่สุด				
52. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีทักษะ และความสามารถทางการถ่ายทอด ความรู้ให้แก่ นักเรียนในโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	มากที่สุด	0.564	-0.758	0.227	0.318
53. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนมีทักษะ การใช้งานคอมพิวเตอร์ และนำ ทักษะทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่าง คล่องแคล่วว่องไว	4.45	มากที่สุด	0.604	-0.822	1.023	0.365
54. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาสามารถใช้ทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว	4.51	มากที่สุด	0.594	-1.020	1.439	0.353
<u>เจตคติ</u>	4.46	มากที่สุด				
55. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ แสดงพฤติกรรมหรือแรงขับที่มุ่งไปสู่ ความสำเร็จของตนเองเป้าหมาย ของโรงเรียน	4.43	มากที่สุด	0.653	-1.084	1.887	0.426

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
56. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนมีความคิด ในการทำงานเพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายของโรงเรียน	4.49	มากที่สุด	0.628	-1.201	2.321	0.395
การจัดการเรียนการสอนยึด นักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.43	มากที่สุด				
57. ครู อาจารย์ในโรงเรียนจัดการ เรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็น ศูนย์กลาง โดยการพัฒนานักเรียน ทั้งความรู้และทักษะผ่านการ ทำงานโดยเปิดโอกาสให้นักเรียน เป็นผู้ออกแบบโครงการเองและ เรียนรู้ด้วยตนเอง	4.42	มากที่สุด	0.646	-0.940	1.345	0.418
58. ครู อาจารย์ในโรงเรียนคอย แนะนำ ชี้แนะคอยกระตุ้นให้ นักเรียนนำเรื่อง而去ศึกษาด้วย ตนเองแล้วไม่เข้าไปมาอภิปราย แลกเปลี่ยนกัน	4.44	มากที่สุด	0.639	-1.036	1.725	0.408
การวัดการประเมิน	4.43	มากที่สุด				
59. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมี กระบวนการเรียนการสอน การให้ ความรู้ และการตรวจสอบความรู้ ของนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย	4.44	มากที่สุด	0.612	-0.846	1.307	0.375
60. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมี กระบวนการในการสังเกตนักเรียน ดูการทำงานของนักเรียน และการ ประเมินนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามา ช่วย	4.42	มากที่สุด	0.621	-0.835	1.315	0.386

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการ รู้เท่าทันสื่อ	4.48	มากที่สุด				
61. ครู อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนมี ความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีที่ จำเป็นขั้นพื้นฐาน	4.49	มากที่สุด	0.612	-1.009	1.568	0.374
62. ครู อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนมี ความรู้เท่าทันสื่อในปัจจุบัน	4.47	มากที่สุด	0.609	-0.982	1.851	0.371
คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณในอาชีพ	4.61	มากที่สุด				
63. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็น ตัวอย่างที่ดีต่อนักเรียน	4.58	มากที่สุด	0.600	-1.422	2.765	0.360
64. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมี ความรักและเมตตาต่อศิษย์ หวังดี ต่อศิษย์ทุกคน	4.64	มากที่สุด	0.553	-1.588	3.930	0.305
การวัดการประเมิน	4.50	มากที่สุด				
65. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมี วิธีการทำงานหรือวิธีสอนโดยใช้ ความร่วมมือกันในการสอนและ การพัฒนานักเรียนที่มีความ แตกต่างกัน	4.48	มากที่สุด	0.610	-0.991	1.363	0.372
66. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมี ความร่วมมือกันในการทำงานเป็น ทีมและพร้อมที่จะเข้าใจนักเรียนที่มี ความแตกต่างหลากหลายกัน	4.51	มากที่สุด	0.610	-1.122	1.945	0.372

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
การข้ามวัฒนธรรม	4.48	มากที่สุด				
67. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความเข้าใจความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนในโรงเรียน	4.57	มากที่สุด	0.598	-1.375	2.833	0.358
68. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน และมีเทคนิคการสอนให้แก่นักเรียนที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมในโรงเรียน	4.52	มากที่สุด	0.609	-1.203	2.256	0.371
69. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำความรู้จักครูในประเทศอื่นๆ ได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับครูในประเทศอื่นๆ ที่สนใจ	4.35	มากที่สุด	0.759	-1.219	1.871	0.577
การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง	4.44	มากที่สุด				
70. ครู อาจารย์ในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้สอนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่นักเรียน โดยทำหน้าที่คอยแนะนำนักเรียนในโรงเรียนว่าจะหาความรู้ได้จากที่ไหน	4.42	มากที่สุด	0.645	-0.952	1.380	0.416
71. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถวางแผนจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยสอนน้อยลง แต่เป็นผู้เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่ นักเรียนในโรงเรียนมากขึ้น	4.45	มากที่สุด	0.628	-1.075	2.076	0.395

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
วัฒนธรรมองค์กร						
การเรียนรู้ในองค์กร	4.38	มากที่สุด				
72. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และร่วมแบ่งปันข้อมูลร่วมกับครูอาจารย์ท่านอื่นๆ ในโรงเรียน	4.40	มากที่สุด	0.650	-0.911	1.250	0.422
73. ครู อาจารย์ในโรงเรียนรวบรวมวิเคราะห์ และสร้างความคิดใหม่ร่วมกับครู อาจารย์ ท่านอื่นๆ ในโรงเรียน	4.36	มากที่สุด	0.685	-0.923	1.256	0.469
ความรับผิดชอบร่วมกัน	4.48	มากที่สุด				
74. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคน	4.49	มากที่สุด	0.621	-1.093	1.857	0.385
75. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน	4.48	มากที่สุด	0.632	-1.189	2.529	0.399
การสนทนาเชิงสะท้อน	4.48	มากที่สุด				
76. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีการพูดคุยสะท้อนปัญหาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และในโรงเรียน	4.49	มากที่สุด	0.602	-0.877	0.801	0.362
77. ครู อาจารย์ในโรงเรียนร่วมสะท้อนผลพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน	4.47	มากที่สุด	0.605	-1.004	1.941	0.367

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ	4.53	มากที่สุด				
78. ครู อาจารย์ในโรงเรียนร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียน	4.52	มากที่สุด	0.582	-0.952	1.092	0.339
79. ครู อาจารย์เปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหารสามารถเข้ามาสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนได้	4.55	มากที่สุด	0.587	-1.156	1.802	0.344
80. ครู อาจารย์ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้อันเพื่อเป็นการร่วมคิดร่วมปฏิบัติกัน	4.51	มากที่สุด	0.617	-1.112	1.488	0.381
การให้ความสำคัญทางวิชาการ	4.52	มากที่สุด				
81. โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีมาตรฐานทางวิชาการเป็นอันดับแรก	4.52	มากที่สุด	0.624	-1.171	1.518	0.390
82. ครู อาจารย์ และนักเรียนรับรู้ถึงความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.52	มากที่สุด	0.594	-1.005	1.248	0.353
การสนับสนุนนักเรียน	4.56	มากที่สุด				
83. ครู อาจารย์ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค และปรารถนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี	4.57	มากที่สุด	0.587	-1.205	1.734	0.344
84. ครู อาจารย์ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเรียนและกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน เช่น คอยตั้งใจฟังคำถามและคำตอบของนักเรียนพร้อมตอบคำถามนักเรียนอย่างตั้งใจ	4.56	มากที่สุด	0.580	-1.123	1.631	0.337

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
<u>ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ</u>	4.5	มากที่สุด				
85. ครูอาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนมีความเชื่อใจ กันในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาโรงเรียน	4.49	มากที่สุด	0.634	-1.120	1.547	0.402
86. ครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนมีความเคารพ นับถือซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.52	มากที่สุด	0.624	-1.153	1.480	0.390
<u>การมีพฤติกรรมในแง่ลบ</u>	3.36	ปานกลาง				
87. ครู อาจารย์ และนักเรียนมีการ แสดงออกซึ่งทัศนคติในแง่ลบใน โรงเรียน	3.39	ปานกลาง	1.537	-0.481	-1.302	2.362
88. ครู อาจารย์ และนักเรียนมี พฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน	3.34	ปานกลาง	1.543	-0.440	-1.342	2.382
กลยุทธ์ขององค์กร						
<u>วิสัยทัศน์</u>	4.43	มากที่สุด				
89. โรงเรียนมีการดำเนินการที่ สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ได้	4.43	มากที่สุด	0.654	-0.980	1.142	0.428
90. โรงเรียนปฏิบัติงานแล้วมีผล การดำเนินงานที่ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ไว้ สามารถตอบสนองความ ต้องการของสังคมได้	4.43	มากที่สุด	0.617	-0.791	0.849	0.380
91. โรงเรียนมีการดำเนินการที่ รองรับกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี	4.44	มากที่สุด	0.620	-0.853	-0.853	0.385

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
พันธกิจ	4.47	มากที่สุด				
92. ผู้บริหารโรงเรียนมีการ สนับสนุนให้ครูอาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษาพัฒนา ศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับ โรงเรียน	4.50	มากที่สุด	0.625	-1.129	-1,129	0.390
93. โรงเรียนมีความพร้อมสามารถ รองรับกับสถานการณ์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงไป ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่าง ยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการ ของสังคม	4.43	มากที่สุด	0.638	-0.870	-0.870	0.406
การบริหารงานวิชาการด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.44	มากที่สุด				
94. โรงเรียนมีการพัฒนา ความสามารถในการบริหารงาน วิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ	4.44	มากที่สุด	0.642	-0.919	0.878	0.412
95. โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ ตอบสนองความต้องการของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องด้วยการนำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งใน การทำงาน	4.45	มากที่สุด	0.617	-0.853	0.778	0.381
96. โรงเรียนมีการวัดและ ประเมินผลที่หลากหลายโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.46	มากที่สุด	0.612	-0.843	0.817	0.375

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
97. โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและ จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย	4.41	มากที่สุด	0.652	-0.902	0.949	0.425
การบริหารงานงบประมาณด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.41	มากที่สุด				
98. โรงเรียนมีการบริหารงาน งบประมาณด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	มากที่สุด	0.675	-0.875	0.650	0.455
99. โรงเรียนมีการปรับปรุงการ บริหารการใช้งบประมาณให้ สอดคล้องกับแผนงาน และตรวจ ติดตามการใช้งบประมาณตาม แผนงานอย่างรอบคอบ	4.43	มากที่สุด	0.659	-1.079	1.691	0.434
100. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจาก การบริหารงานพัสดุ	4.40	มากที่สุด	0.677	-0.966	0.928	0.459
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ความ เป็นมืออาชีพ	4.43	มากที่สุด				
101. โรงเรียนมีกลยุทธ์การพัฒนา บุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นมือ อาชีพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	4.41	มากที่สุด	0.663	-1.013	1.514	0.439
102. โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการ ส่งเสริมการสร้างวินัยสู่ความเป็น เลิศให้แก่ ครู อาจารย์ และบุคลากร ในโรงเรียน	4.43	มากที่สุด	0.651	-0.975	1.333	0.424
103. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถและเป็นบุคลากร ต้นแบบของสังคม	4.44	มากที่สุด	0.657	-1.116	2.021	0.432

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	แปลผล	S.D.	Sk	Ku	Variance
104. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของ การบุคลากรทางการศึกษา	4.47	มากที่สุด	0.654	-1.131	1.658	0.428
การบริหารงานธุรการด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.38	มากที่สุด				
105. โรงเรียนมีการบริหารจัดการ งานธุรการอย่างมีระบบโดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.41	มากที่สุด	0.644	-0.927	1.357	0.415
106. โรงเรียนมีการพัฒนาอาคาร สถานที่โดยมีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	4.36	มากที่สุด	0.677	-0.908	1.133	0.459
107. โรงเรียนมีการสร้าง ความสัมพันธ์แก่ชุมชนโดยมีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.36	มากที่สุด	0.670	-0.890	1.218	0.448

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ระดับมากที่สุด โดยตัวแปรแฝงองค์กรสมรรถนะสูง มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การใส่ใจนักเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 รองลงมาได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ การจัดการกระบวนการและทรัพยากร การจัดการองค์ความรู้ การจัดการที่มีคุณภาพสูง บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46, 4.46, 4.45, 4.44, 4.41, 4.40, 4.38, 4.37, 4.30 และ 4.22 โดยตัวแปรสังเกตได้ขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือความผูกพันระยะยาว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัล มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ และ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือเท่ากับ 4.47 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่

มีค่าเฉลี่ยรองลงมาอีกคือ ตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล การเต็มใจทดลอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46, 4.44, 4.44, ตามลำดับ โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล และการเต็มใจทดลอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือเท่ากับ 4.44

ตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 รองลงมาได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ ความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่เหลือมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจาก สูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ทักษะ การวัดการประเมิน คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ การข้ามวัฒนธรรม เจตคติ การเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและแนะแนวทาง การจัดการเรียนการสอน ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และการวัดการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 4.50, 4.50, 4.48, 4.48, 4.46, 4.44, 4.43, 4.43 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการเรียน การสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และการวัดการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือเท่ากับ 4.43

ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุน นักเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 รองลงมาได้แก่ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ส่วนตัวแปรสังเกตได้อื่นๆ เรียงตามลำดับคือ การให้ความสำคัญทางวิชาการ ความเชื่อใจ และความเคารพนับถือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การสนทนาเชิงสะท้อน การเรียนรู้ในองค์กร การมี พฤติกรรมในแง่ลบ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.52, 4.50, 4.48, 4.48, 4.38, 3.36 ตามลำดับ โดยตัวแปร สังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีพฤติกรรมในแง่ลบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36

ตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พันธกิจ โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 รองลงมาได้แก่ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 ส่วนลำดับรองลงมาในลำดับที่ 3-5 ได้แก่ วิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ ความเป็นมืออาชีพ การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานธุรการ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43, 4.43, 4.41, 4.38 ตามลำดับ ส่วนตัวแปร สังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.38

เมื่อพิจารณาข้อคำถามขององค์กรสมรรถนะสูงพบว่า ข้อคำถามที่ 23.โรงเรียนมี กระบวนการและขั้นตอนเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่นักเรียน และ ข้อคำถามที่ 24.โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน พร้อมใส่ใจในการดูแล นักเรียนเป็นอย่างดี เป็นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 รองลงมาคือข้อ

คำถามที่ 18. โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของโรงเรียน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้แก่บุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อคำถามที่ 15. โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางและทำให้โรงเรียนมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

เมื่อพิจารณาข้อคำถามของภาวะผู้นำดิจิทัลพบว่า ข้อคำถามที่ 34. ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัลและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อคำถามที่ 35. ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความสามารถในการใช้งานดิจิทัลในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39

เมื่อพิจารณาข้อคำถามสมรรถนะบุคลากรพบว่า ข้อคำถามที่ 64. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ หวังดีต่อศิษย์ทุกคน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.64 ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อคำถามที่ 69. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำความเข้าใจครูในประเทศอื่นๆ ได้เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับครูในประเทศอื่นๆ ที่สนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35

เมื่อพิจารณาข้อคำถามวัฒนธรรมองค์กรพบว่า ข้อคำถามที่ 83. ครู อาจารย์ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค และปรารถนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อคำถามที่ 88. ครู อาจารย์ และนักเรียนมีพฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

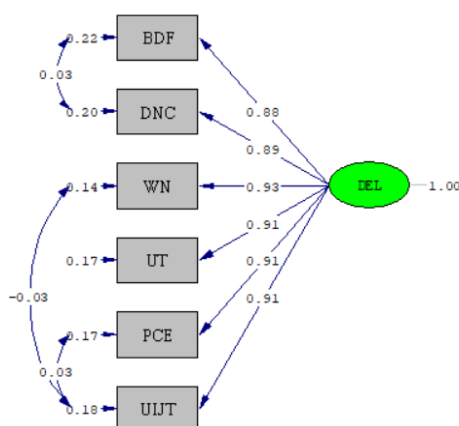
เมื่อพิจารณาข้อคำถามของตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กรพบว่า ข้อคำถามที่ 92. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และข้อคำถามที่ 106. โรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อคำถามที่ 107. โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชนโดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น 2 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสาเหตุในกรอบแนวความคิดการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 นั้น เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ต้องทำการตรวจสอบโมเดลการวัด (measurement model) ที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ก่อน ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรตามกรอบแนวความคิดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยทำการตรวจสอบ

ความสอดคล้องของข้อมูลกับตัวแปรแต่ละด้านว่ามีความสอดคล้องตามองค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) 6 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ การเต็มใจทดลอง การทำความเข้าใจเทคโนโลยี การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน สมรรถนะบุคลากร 8 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การวัด การประเมินผล คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) 10 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ในองค์กร ความรับผิดชอบร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การข้ามวัฒนธรรม การสนทนาเชิงสะท้อน การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ การให้ความสำคัญทางวิชาการ การสนับสนุนนักเรียน ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ และการมีพฤติกรรมในแง่ลบ กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) 6 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด แสดงดังภาพที่ 23 – 24 และตารางที่ 27 – 28



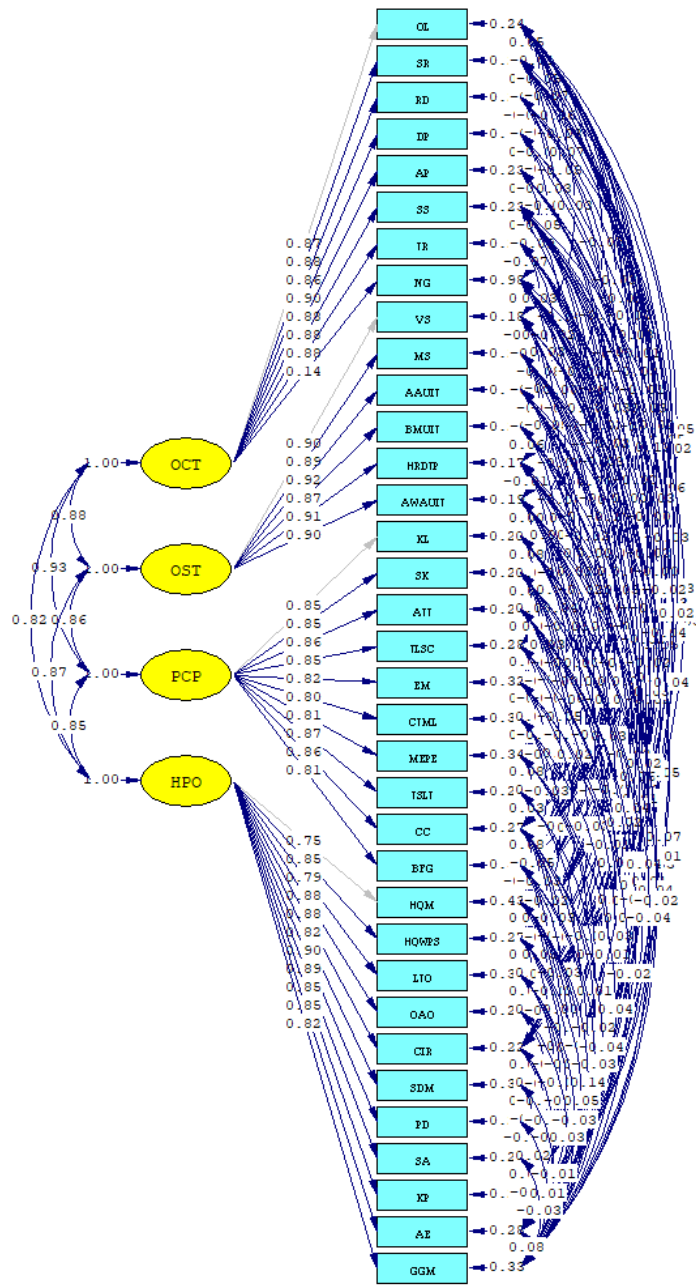
Chi-Square=8.37, df=6, P-value=0.21251, RMSEA=0.021

ภาพประกอบ 24 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล

ตาราง 27 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล

องค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	น้ำหนักองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL – Digital Leadership)	
1. การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (BDF)	0.88
2. การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ (DNC)	0.89
3. การเต็มใจทดลอง (WN)	0.93
4. การทำความเข้าใจเทคโนโลยี (UT)	0.91
5. การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (PCE)	0.91
6. ไม่ใช่เทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน (UWT)	0.91
Chi-Square = 8.37 df = 6 P-value = 0.21257 RMSEA = 0.021	

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ยืนยันว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสอดคล้อง พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่า Chi-Square = 8.37, df = 6, P-value = 0.21257, RMSEA = 0.021 โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.88 ถึง 0.93 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเต็มใจทดลอง การทำความเข้าใจเทคโนโลยี การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง ไม่ใช่เทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ และการพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.91, 0.91, 0.91, 0.89, 0.88 ตามลำดับ และผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การวัดภาวะผู้นำดิจิทัลสามารถวัดได้ด้วยองค์ประกอบทั้งหกองค์ประกอบดังกล่าว



Chi-square=323.85, df=290, P-value=0.08356, RMSEA=0.012

ภาพประกอบ 25 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง

ตาราง 28 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง

องค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	น้ำหนักองค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	
1. การเรียนรู้ในองค์กร (OL)	0.87
2. ความรับผิดชอบร่วมกัน (SR)	0.88
3. การสนทนาเชิงสะท้อน (RD)	0.86
4. การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (DP)	0.90
5. การให้ความสำคัญทางวิชาการ (AP)	0.88
6. การสนับสนุนนักเรียน (SS)	0.88
7. ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (TR)	0.88
8. การมีพฤติกรรมในแง่ลบ (NG)	0.14
กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy)	
1. วิสัยทัศน์ (VS)	0.90
2. พันธกิจ (MS)	0.89
3. การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AAUIT)	0.92
4. การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (BMUIT)	0.87
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (HRDTP)	0.91
6. การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AWAUIT)	0.90
สมรรถนะบุคลากร (Personal Competency)	
1. ความรู้ (KL)	0.85
2. ทักษะ (SK)	0.85
3. เจตคติ (ATT)	0.86
4. การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (TLSC)	0.85
5. การวัดประเมินผล (EM)	0.82
6. คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (CTML)	0.80
7. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (MEPE)	0.81
8. การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (TSLT)	0.87
9. การข้ามวัฒนธรรม (CC)	0.86
10. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (BPG)	0.81

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	น้ำหนักองค์ประกอบ
องค์การสมรรถนะสูง (HPO)	
1. การจัดการที่มีคุณภาพสูง (HQM)	0.75
2. บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร (HQWPS)	0.85
3. ความผูกพันระยะยาว (LTO)	0.79
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย (OAO)	0.88
5. การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (CIR)	0.88
6. การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน (SDM)	0.82
7. การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (PD)	0.90
8. การใส่ใจนักเรียน (SA)	0.89
9. การจัดการองค์ความรู้ (KP)	0.86
10. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (AE)	0.86
11. การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (GGM)	0.82
Chi-Square = 323.85 df = 290 P-value = 0.08356 RMSEA = 0.012	

จากภาพที่ 24 และตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมมีความสอดคล้อง พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่า Chi-Square = 323.85, df = 290, P-value = 0.08356, RMSEA = 0.012 โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.14 ถึง 0.90 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (DP) การให้ความสำคัญทางวิชาการ (AP) การสนับสนุนนักเรียน (SS) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (TR) ความรับผิดชอบร่วมกัน (SR) การเรียนรู้ในองค์กร (OL) การสนทนาเชิงสะท้อน (RD) และการมีพฤติกรรมในแง่ลบ (NG) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.88, 0.88, 0.88, 0.88, 0.87, 0.86, 0.14 ตามลำดับ ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า การวัดวัฒนธรรมองค์กรสามารถวัดได้ด้วยองค์ประกอบทุกตัวดังกล่าว ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ การมีพฤติกรรมในแง่ลบ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำมากเกินไป

องค์ประกอบกลยุทธ์ขององค์กรมีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 0.92 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AAUIT) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (HRDTP) วิสัยทัศน์ (VS) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AWAUIT) พันธกิจ (MS) และการบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (BMUIT) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.91, 0.90, 0.90, 0.89, 0.87 ตามลำดับ ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า กลยุทธ์ขององค์กรสามารถวัดได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ

องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.87 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (TSLT) การข้ามวัฒนธรรม (CC) เจตคติ (ATT) ความรู้ (KL) ทักษะ (SK) การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (TLSC) การวัดประเมินผล (EM) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (MEPE) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (BPG) และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (CTML) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87, 0.86, 0.86, 0.85, 0.85, 0.85, 0.82, 0.81, 0.81 และ 0.80 ตามลำดับ ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า การวัดสมรรถนะบุคลากรสามารถวัดได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบ

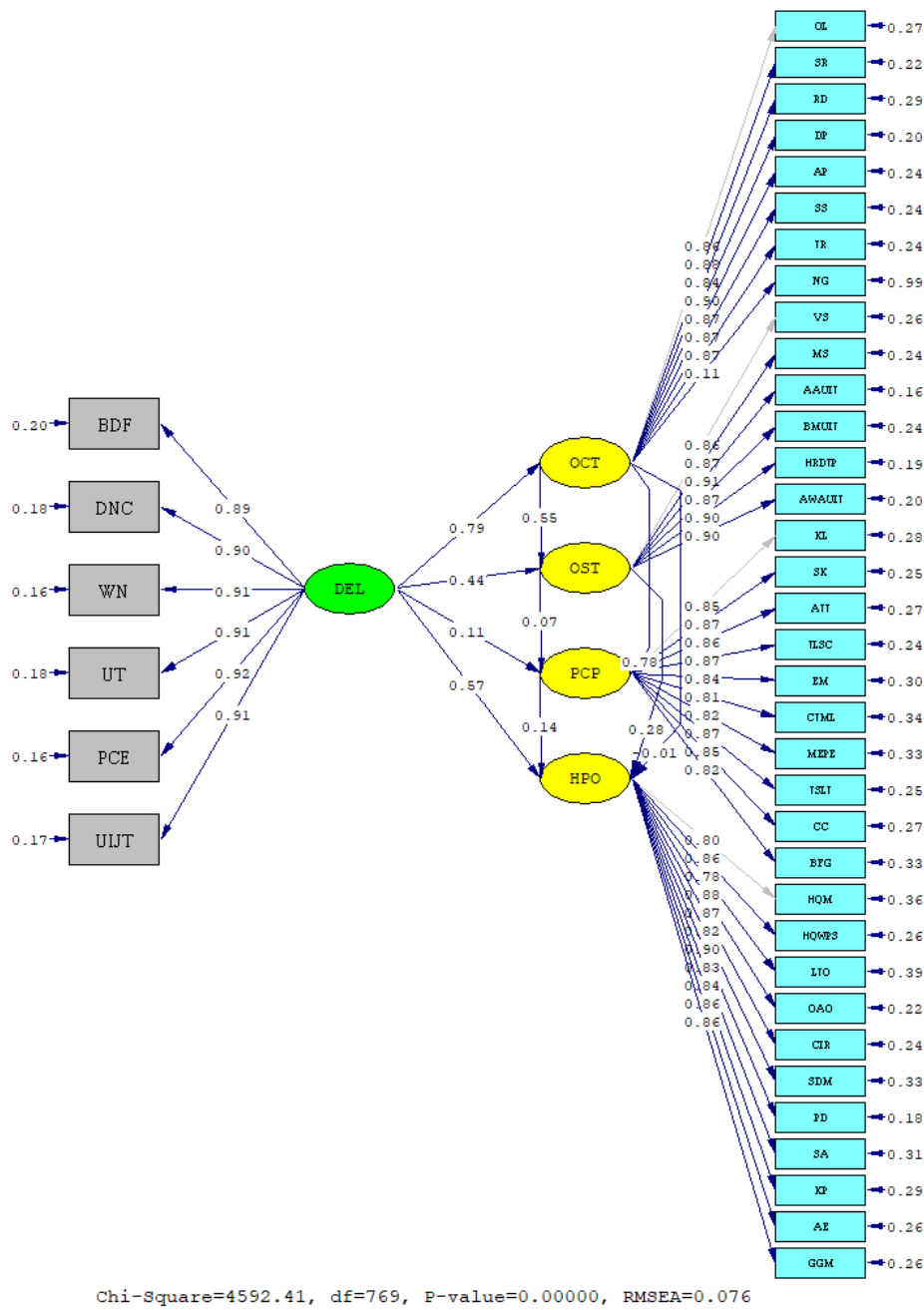
องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.90 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (PD) การใส่ใจนักเรียน (SA) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย (OAO) การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (CIR) การจัดการองค์ความรู้ (KP) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (AE) บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร (HQWPS) การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน (SDM) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (GGM) ความผูกพันระยะยาว (LTO) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (HQM) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.89, 0.88, 0.88, 0.86, 0.86, 0.85, 0.82, 0.82, 0.79 และ 0.75 ตามลำดับ ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า การวัดองค์กรสมรรถนะสูงสามารถวัดได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 11 องค์ประกอบ

2.3 วิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในกรอบแนวความคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้าง (structural model) ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยของนำเสนอรายละเอียดของการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง
2. ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง
3. วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง
4. กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากรและองค์กรสมรรถนะสูง
5. ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร และส่งผ่านกลยุทธ์ขององค์กร
7. กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร

ผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์โมเดลการทำนายในการตรวจสอบสมมติฐานทั้ง 6 ข้อ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย (ก่อนปรับโมเดล) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังภาพประกอบ 26 และตารางที่ 30



ภาพประกอบ 26 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 29 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กกรมรณะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย (ก่อนปรับโมเดล)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
Chi-square	ค่า P-value > 0.05	0.00	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.076	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.017	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.034	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	0.8	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.95	0.77	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากภาพประกอบ 25 และตารางที่ 29 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กกรมรณะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ มีค่า Chi-square = 4592.41, df = 769, P-value = 0.00, RMSEA = 0.076 โดยมีรายละเอียดสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กกรมรณะสูง ดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับบางเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.79 ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ขององค์กรเท่ากับ 0.44 และส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กกรมรณะสูงเท่ากับ 0.57 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กกรมรณะสูง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 2 พบว่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

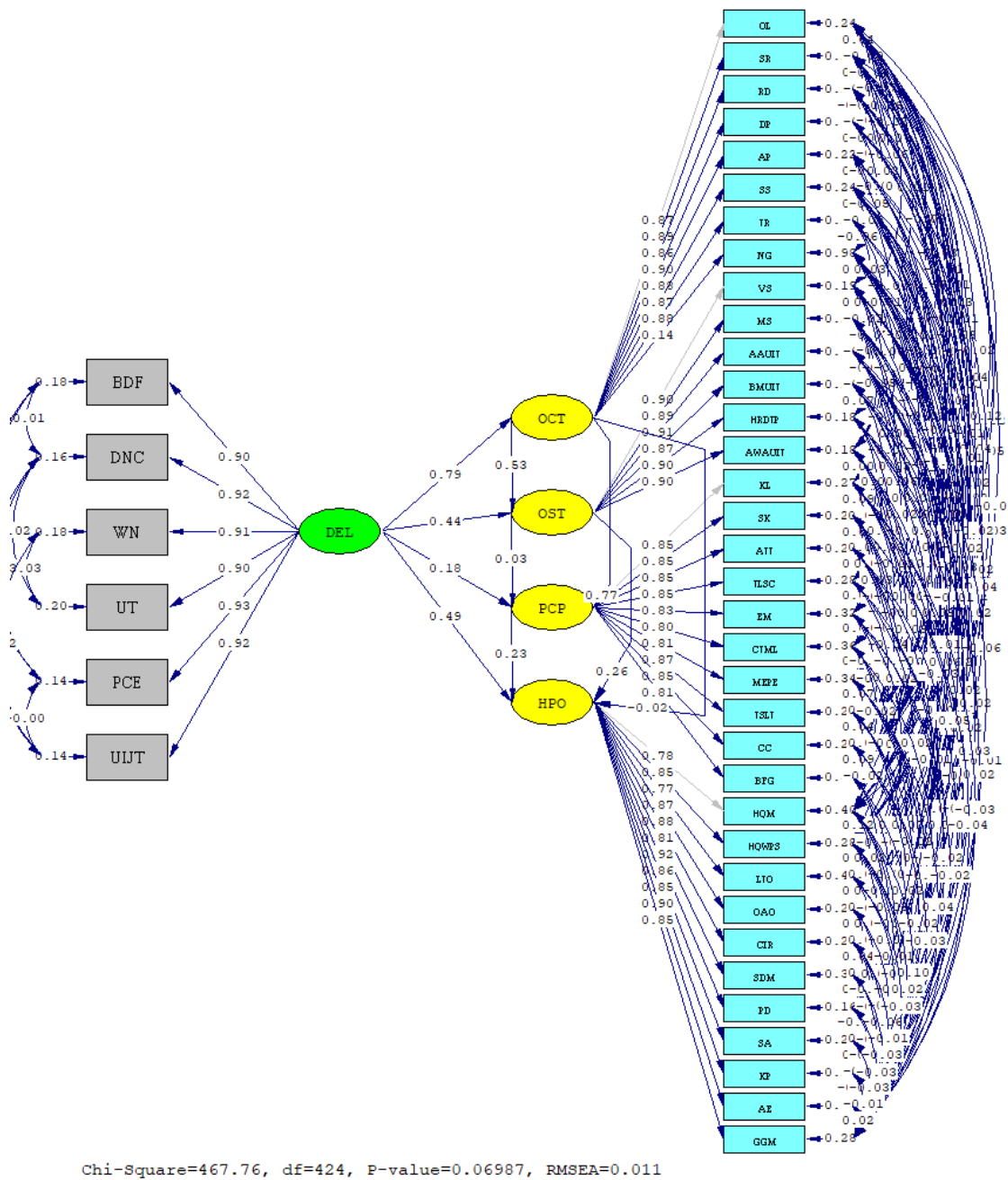
ผลการวิเคราะห์โมเดลกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร และองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 3 พบว่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยผ่านสมรรถนะบุคลากร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 4 พบว่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยผ่านสมรรถนะบุคลากร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 5 พบว่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยผ่านกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 6 พบว่าดัชนีความกลมกลืนไม่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานใหม่ และทดสอบผลของการปรับโมเดลดังกล่าว เพื่อให้ค่าสถิติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการพิจารณาปรับค่าโมเดลตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (หลังปรับโมเดล) แสดงดังภาพประกอบ 26 และตารางที่ 30



ภาพประกอบ 27 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลังปรับโมเดล)

ตาราง 30 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามสมมติฐานการวิจัย (หลังปรับโมเดล)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
Chi-square	ค่า P-value > 0.05	0.070	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.011	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.0083	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.020	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์

ค่า Chi-Square = 467.76 , df = 424, P-value = 0.070, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ย
ความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) = 0.011 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ย
ของเศษเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.0083 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน
(SRMR) เท่ากับ 0.020 ดัชนี NFI เท่ากับ 1.00 และ ดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความ
สอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 ทุกค่า
ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงสรุปได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรง
ต่อวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์
การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าผลการ
วิเคราะห์ยอมรับสมมติฐาน ข้อ 1 กล่าวคือ ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรม
องค์กรมากที่สุดเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรสมรรถนะ
สูงเท่ากับ 0.49 และภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์องค์กรมีค่าเท่ากับ 0.44

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์
ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการ

ทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานข้อ 2 กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากรเท่ากับ 0.77 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์ขององค์กรเท่ากับ 0.53 และวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงเท่ากับ 0.02 ซึ่งจะสังเกตเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงน้อยมาก

ผลการวิเคราะห์โมเดลกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากรและองค์กรสมรรถนะสูง ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่าผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานข้อ 3 กล่าวคือ กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากรเท่ากับ 0.03 และกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูงเท่ากับ 0.26

ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 4 ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานข้อ 4 ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 5 ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานข้อ 5 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์โมเดลวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 6 ดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการทำนายสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานข้อ 6 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์เพื่อแสดงอิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) และอิทธิพลร่วม (TE) ของตัวแปร ภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตารางที่ 31

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้าง

	DEL
OCT	0.79
OST	0.44
PCP	0.18
HPO	0.49

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงพบว่า

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.79

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์ขององค์กร (OST) เท่ากับ 0.44

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.18

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.49

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงในโมเดลสมการโครงสร้าง

	OCT	OST	PCP	HPO
OCT	-	-	-	-
OST	0.53	-	-	-
PCP	0.77	0.03	-	-
HPO	-0.02	0.26	0.23	-

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงพบว่า

คอลัมน์ที่ 1

วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.53

วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.77

วัฒนธรรมองค์กร (OCT) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ -0.02

คอลัมน์ที่ 2

กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.03

กลยุทธ์องค์กร (OST) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.26

คอลัมน์ที่ 3

สมรรถนะบุคลากร (PCP) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.23

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง

Indirect Effects of KSI on ETA

	DEL
OCT	0.42 (0.03) 15.34
PCP	0.64 (0.04) 17.45
HPO	0.40 (0.03) 11.72

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า
ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรกลยุทธ์องค์กร (OST) โดยส่งผ่าน
วัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.42

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (PCP) โดย
ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ 0.64

ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) โดย
ส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร (PCP) วัฒนธรรมองค์กร (OCT) และกลยุทธ์องค์กร (OST) เท่ากับ
0.40

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวมในโมเดลสมการโครงสร้าง

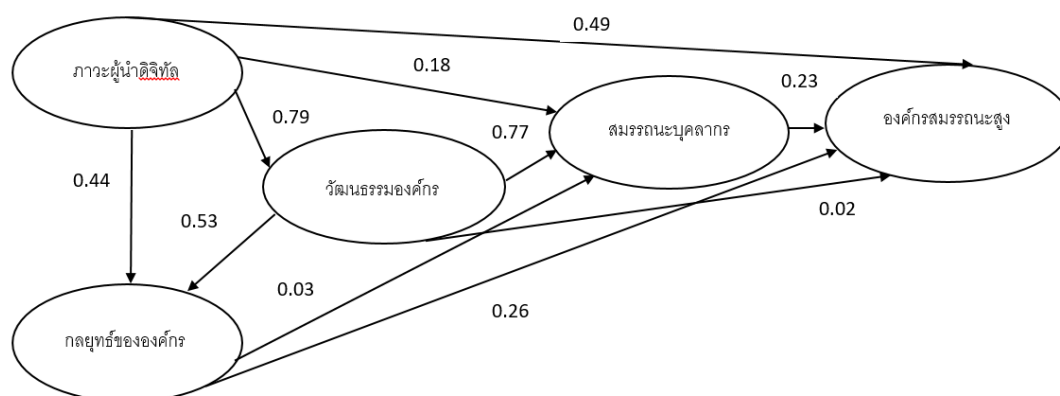
Total Effects of KSI on ETA

	DEL

OCT	0.79 (0.03) 24.29
OST	0.86 (0.03) 27.74
PCP	0.82 (0.03) 24.73
HPO	0.89 (0.04) 24.02

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวมในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า
 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลโดยรวมต่อวัฒนธรรมองค์กร (OCT) เท่ากับ 0.79
 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลโดยรวมต่อกลยุทธ์ขององค์กร (OST) เท่ากับ 0.86
 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลโดยรวมต่อสมรรถนะบุคลากร (PCP) เท่ากับ 0.82
 ภาวะผู้นำดิจิทัล (DEL) ส่งอิทธิพลโดยรวมต่อองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เท่ากับ 0.89

สามารถแสดงการส่งอิทธิพลโดยแสดงค่าอิทธิพลที่อยู่บนเส้นตามโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 แสดงค่าอิทธิพลจากการรันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3

ผลการสนทนากลุ่มเพื่อผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 ของงานวิจัยนี้ คือเพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะบุคลากร จากการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด โดยมีค่าขนาดของอิทธิพลเท่ากับ 0.49 นอกจากนี้ภาวะผู้นำดิจิทัลยังส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยส่งผ่านตัวแปรสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กร แต่ในที่นี้เนื่องจากการส่งอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัลไปสู่ตัวแปรองค์กรสมรรถนะสูงมีค่าอิทธิพลทางตรงสูงที่สุด ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัลมาทำการสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลอันนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจากการสนทนากลุ่ม สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล อันนำไปสู่การบริหารจัดการที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลควรมีความรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักว่าสิ่งใดก็ตามที่ยังไม่พบในกระบวนการใดก็ทำให้เป็นคู่มือ โดยพิจารณาจากการได้มา การคัดกรอง การดูแลแหล่งที่มาเป็นสำคัญ
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ฐานข้อมูลโรงเรียน ควรต้องรู้เชิงบริหาร ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ทักษะอิเล็กทรอนิกส์ เรื่องของ Soft skill ด้านการใช้ Application ความรู้ทางเทคโนโลยี
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจในเรื่องงาน ทั้ง 4 งานหลักก่อน และเทคโนโลยีดิจิทัลจะนำมาใช้ในแต่ละกลุ่มงาน
4. ผู้บริหารโรงเรียนควรรู้ Application ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ 4 กลุ่ม วัดและประเมิน ระบบดูแลช่วยเหลือในแอปพลิเคชันช่วยในการสอน และการบริหาร อาคาร สถานที่
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจเลือกใช้ดิจิทัล โดยพิจารณาว่าระบบงานใดบ้าง ใช้แล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างไร คำนึงถึงแล้วข้อมูลที่นำมาใช้อย่างต่อเนื่องและมีการอัปเดตตลอดเวลา ถ้าไม่รู้ต้องมีการระดมสมอง หรือ PLC นำมาใช้ กับการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เรื่องบริบท ว่านำดิจิทัลนำมาใช้กับใครบ้าง ครูรุ่นใหม่ ครูอาวุโส มีวิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้กับบุคลากรอย่างไรบ้าง
7. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยให้ความเข้าใจและความรู้ที่เหมาะสม ตระหนักถึงผู้เรียน และผู้สอน
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการหาความรู้เอง โดยผู้บริหารรุ่นใหม่จะมีความรู้ทางดิจิทัล แม้ว่าผู้บริหารกับเทคโนโลยีจะไกลตัวผู้บริหาร แต่เทคโนโลยีก็ช่วยในการพัฒนางาน เทคโนโลยีนำมาผ่อนแรงในการทำงาน
9. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เรื่องการเปลี่ยน Mind set ก่อนพัฒนา โดยแคมเปญนโยบาย แล้วให้ครูปฏิบัติตาม โดยไม่มองว่าดิจิทัลเป็นภาวะ แต่ต้องมองว่าเป็นประโยชน์และโทษอย่างไร
10. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ด้านการบริหาร การวางแผน ยุทธศาสตร์ เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ใช้แค่ทำอะไร แต่จะนำผลมาเชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลระดับที่สามารถสร้าง Application
11. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เท่าทันสื่อ ควรพิจารณาว่าอะไรที่กระทำได้อะไรกระทำไม่ได้

12. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้กฎหมาย PDPA ต้องประเมินสื่อ พบ
คุ้มครองข้อมูลบุคคล

13. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ในการสร้างเครือข่าย MOU การร่าง MOU
**ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีความรู้ดังกล่าวข้างต้นโดยการ
พัฒนาตนเองดังนี้**

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาด้านดิจิทัล โดยต้องดู 2 อย่าง คือ
ฮาร์ดแวร์ ต้องรู้ App ต่างๆ โดยเครือข่ายระบบ LAN สายสัญญาณต่างๆ ต้องมีความรู้พื้นฐาน
อย่างไร การใช้ประโยชน์จาก App ต่างๆ ของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ โครงข่ายต่างๆ ผู้บริหารต้อง
เข้าใจด้วย ทำอย่างไรให้ผู้บริหารเลือกใช้ให้ถูกต้อง

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาความรู้ดังกล่าว โดยรับคำแนะนำ
จากผู้เชี่ยวชาญ ฮาร์ดแวร์ การอ่านหนังสือ การอบรม Training การสอบถามผู้รู้

3. ถ้าเป็นความรู้ด้านฮาร์ดแวร์ ซึ่งในแต่ละโรงเรียนจะมีครูด้านคอมพิวเตอร์
การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนโดยการใช้วิธีสอบถามพูดคุยกับครูคอมพิวเตอร์

4. ผู้บริหารโรงเรียนจะมี Application ต่างๆ ซึ่งต้องรายงาน สพฐ การเปลี่ยน
การดำเนินการโดยดำเนินการให้ผ่าน Application จะเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาตนเองได้

5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัย มีการพัฒนา
ฐานข้อมูลต่างๆ ความรู้ในเรื่องบริหารความปลอดภัย ต้องมีวิธีการพัฒนาในการโพสต์ข้อความ
ต่างๆ ต้องรอบรู้ในการโพสต์ นำไปใช้ให้ถูกต้อง

6. ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องรู้จัก Application ต่างๆ จำเป็นต้องมีการ
ตรวจสอบข้อมูลก่อน upload ดังนั้นเทคโนโลยีจำเป็นต้องฝึกหัดทำ ว่าทำอย่างไร มีการเรียนรู้ทุก
วัน โดยมีการเรียนรู้จากหลักสูตรระยะสั้นจากมหาวิทยาลัยต่างๆ หรือเรียนรู้จากการสัมมนา
โดยพิจารณาจากข้อมูลของผู้ให้การสัมมนา เป็นต้น

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลต้องมีความสามารถดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ความสามารถ
ในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน การพัฒนาเครือข่าย การพัฒนา Application

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในทักษะการสื่อสารด้านดิจิทัล ที่คุย
กับคนต่างๆ รู้เรื่อง ความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร ความสามารถในการเลือกใช้
Application

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาหารือร่วมกัน ความสามารถในการคิดรวบยอดในการนำเสนอผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการสื่อสารเข้าใจ ตรงกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถด้านการสื่อสาร การโน้มน้าว การชักจูง เข้าใจเหตุผลเดียวกัน ในการนำ ICT ไปใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นประชาสัมพันธ์ และการวัดการประเมิน

5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการใช้ Application

6. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการติดตามประเมินผล อับเดทผล การประเมิน โดยการใช้เทคโนโลยี โดยผู้ใหญควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ ต้องทำให้เป็นก่อน คว้าศึกษาและมีความสามารถในด้านนวัตกรรมที่ทำให้คนในองค์กรเป็นดิจิทัล ทำอย่างไร

7. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการใช้สื่อ Social Media อย่าง เป็นทางการ โดยเฉพาะการสื่อสารกัน มีความสามารถในการใช้ช่องทางที่เป็นทางการ เช่น อีเมล ต้องมีการใช้ภาษาที่เป็นทางการ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและตีความผิด

8. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการสื่อสารแบบเป็นทางการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีความสามารถดังกล่าว โดยต้อง มีวิธีการพัฒนาความสามารถดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้าเรียน เข้าศึกษาตามหลักสูตรที่มีเปิดสอนหรืออบรมตามสถาบันต่างๆ

3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องการสอบถาม หรือผู้มีความรู้เฉพาะด้าน สำหรับผู้บริหารที่มีอายุ 45 ปี ลงมา อันนี้น่าจะมีความรู้ทางดิจิทัลมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุ ดังนั้นวิธีการ เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทาง Facebook หรือการเรียนรู้ผ่านทาง Platform ของมหาวิทยาลัยต่างๆ หลักสูตรระยะสั้น ขอแค่ผู้บริหารอยากเรียนรู้ ต้องฝึก ต้องทำ เพื่อให้เก่ง

4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม โดยหน่วยงานราชการ หรือสังเกตจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาดูงานจากกลุ่มโรงเรียนต่างๆ เป็นต้น

5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องตลอดเวลา ฝึกทักษะด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยจะดูที่สมรรถนะการพัฒนาเชิงรุก

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลต้องมีทักษะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการฝึกการใช้อย่างถูกต้องอย่างแก่
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการตรวจสอบประเมินผล
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยี
4. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการสื่อสาร
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการโน้มน้าวผู้อื่น
6. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการออกแบบ ICT มาใช้ที่ตรงประเด็น
7. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะดึงออกมาจากโลกภายนอก ทักษะคอยสังเกต คอยติดตาม ผู้บริหารต้องคิดอีกระดับหนึ่ง คิดอย่างมีเหตุผล
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะในการบริหารจัดการ วางแผนคิดอย่างมีวิจรรณญาณ ออกแบบ ปรับปรุงพัฒนา ทักษะที่เข้าไปแล้วก่อให้เกิดความสำเร็จ แล้วต้องเป็นทักษะชีวิตส่วนหนึ่ง
9. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะการเป็นต้นแบบในการใช้ Application ต่างๆ ให้ได้ หรือ Platt form ให้ได้ การใช้ application ต่างๆ เช่น พยายามใช้ Kahoot ในการบริหารจัดการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีทักษะดังกล่าวข้างต้น โดยมีวิธีการพัฒนาทักษะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะเกิดจากการปฏิบัติ คิดว่าในเชิงนโยบาย โดยพยายามเรียนรู้ และฝึก ลองปฏิบัติ สังเคราะห์ วิเคราะห์ ค้นหา ค้นพบด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการฝึกทักษะสะสมไป ทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญ ใช้เวลาฝึก แสดงความตั้งใจ โดยวิธีการแนะนำดีกว่าการใช้วิธีการสั่ง
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ก้าวไปพร้อมๆ กัน ใจเป็นหนึ่งเดียวกัน พร้อมเดินไปด้วยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หันหน้าเข้าหากัน คุยกัน ฝึกไปพร้อมๆ กัน ไม่หยุด
4. ในด้าน Application ผู้บริหารโรงเรียนควรดูจากการ workshop การสะท้อนบทเรียน การถอดบทเรียนสะท้อนสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนทำ หรือการนำ application นั้นๆ ไปใช้ โดยการถอดบทเรียน
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาจากผู้บริหารด้วยตัวเอง เรียนรู้ด้วยกัน ด้านทักษะในกลุ่มผู้บริหาร และมีการทดลองใช้กันเองก่อน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลต้องคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ ในการดูแล เป็นนักปฏิบัติที่ดี ต้องฝึก ต้องทำให้ได้
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการเปิดใจรับฟังประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องยอมรับได้ทุกสถานการณ์ นำไปสู่การแก้ปัญหา
4. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความฉลาด รู้เท่าทันดิจิทัล รู้เท่าทันบุคลากร รู้นิสัยใจคอ มีวุฒิภาวะทางสังคม
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความอดทนต่อความคับข้องใจ มีความใจกว้าง
6. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการทำงานได้ประสบความสำเร็จด้าน ICT
7. ผู้บริหารโรงเรียนควรทำให้มีชีวิตชีวา ชักจูงใจผู้อื่นได้
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเกรงใจ และมีการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
9. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเดินเข้าหาบุคลากร ต้องเดินเปิดประตูออกไปหาคนอื่น ๆ เพราะคนใหม่ๆ ไม่กล้า ผู้บริหารต้องเข้าถึงจิตใจของบุคลากร ต้องมีการปรับเปลี่ยน Mind Set ของผู้บริหารกับตัวครูให้เข้าหากัน

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลจะมีวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของตนเองโดยวิธีการพัฒนาดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะของตนเอง โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งไม่เหมือนกัน ต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล จัดทำ ID Plan รายบุคคล หน่วยงานต้นสังกัด นำเสนอหน่วยงานต้นสังกัด
2. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาคุณลักษณะโดยวิธีการพัฒนาด้วยการสะท้อนจากคนรอบตัวผู้บริหาร เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง บรรยายภาคของการไว้เนื้อเชื่อใจ เกิดขึ้นใหม่

วิธีการประเมินผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล ควรมีการประเมินในภาพรวมดังนี้

1. ประเมินโดยการประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการอะไร
2. ประเมินโดยการตรวจสอบโดยใช้แบบสอบถาม
3. ประเมินโดยการดูที่ output outcome ประเมินได้ตลอดเวลา จาก output

4. หลังจากนำดิจิทัล ไปใช้กับ นักเรียน ครู ประเมินผู้บริหารโรงเรียนโดยดู จากการมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นใหม่ภายในโรงเรียน โดยต้องมี KPI ในการวัดและ ประเมิน

5. ประเมินโดยดูจากครู ประเมินผู้บริหาร ต้องประเมินที่ครู เพราะครูสะท้อน ความสามารถ สามารถทำให้คนเรียนรู้อะไรต่างๆ ได้ใหม่

การประเมินผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านความรู้ มีวิธีการ ประเมินดังนี้

1. ประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้บังคับบัญชา ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการ ศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางไอทีในโรงเรียน

2. ผู้บริหารต้องเปิดใจในการประเมิน โดยวิธีประเมินในรูปแบบการ สัมภาษณ์ การสอบถาม

3. ประเมินด้วยแบบทดสอบ (ในกรณีจัดการอบรม)

4. ประเมินจากผลการดำเนินงานของโรงเรียน

5. ประเมินจากความตระหนักรู้ สอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจในการ ใช้ดิจิทัลในโรงเรียนสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

6. ประเมินจากการนำผลการประเมินไปใช้วางแผนการพัฒนาโรงเรียน

7. ประเมินโดยการวัดความรู้ วัดจากการแก้ไขสถานการณ์ หรือสถานการณ์

ที่นำไปใช้

8. ประเมินโดยวัดความรู้จากการแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลาที่

9. ประเมินโดยวัดว่าผู้บริหารมีการแก้ไขสถานการณ์และมีการสร้างทางเลือก

การประเมินผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านความสามารถ มีวิธีการประเมินดังนี้

1. ประเมินจาก Output ที่ออกจากการบริหารโรงเรียนตรงที่การบริหาร 4 ด้าน บริหารขวัญกำลังใจของบุคลากร

2. ประเมินจากความสำเร็จของงานแต่ละงานมีคุณภาพแค่ไหน

3. ประเมินจากความสามารถนำไปปรับใช้ เป็นแบบอย่างในสถานศึกษาได้ หรือไม่ อย่างไร

4. ประเมินโดยดูที่ผลงานหรือรายงานผลการดำเนินงาน

5. ประเมินโดยสังเกตจากพฤติกรรมของครู

6. ประเมินโดยดูจากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารที่มีการวางแผนจะลดปัญหา

7. ประเมินโดยการวัดจากกระบวนการสอนโดยการลงมือกระทำ
8. ประเมินโดยการดูว่าผู้บริหารมีกิจกรรมที่ตบโจทย์ ความรู้ทำให้เขามีกิจกรรม แลกเปลี่ยนกันในแต่ละเนื้อหาหรือไม่
9. ประเมินโดยดูจากความสามารถต้องสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ เช่น ให้ครู
10. ประเมินโดยการดูว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถ ประเมินองค์รวมของกิจกรรมนั้น
11. ประเมินจากการสื่อสารมีแบบวัด แล้วให้ครูเป็นผู้วัด ให้บุคลากรเป็นผู้สะท้อนความสามารถของผู้บริหารออกมา

การประเมินผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านทักษะ มีวิธีการประเมินดังนี้

1. ประเมินว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ทักษะ Application ต่างๆ โดยให้ผู้บริหารทำให้อู่
2. ประเมินโดยดูทักษะในการบริหารจัดการ ดูจากผลการประกอบการ
3. ประเมินโดยดูการบริหารจัดการสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์
4. ประเมินโดยดูว่าสถานศึกษาไม่ได้เกิดปัญหา งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีประสิทธิภาพ คุ่มค่างบ เราจะมีรูปแบบอย่างไร
5. ประเมินโดยดูที่ผลสำเร็จของงาน ดูการขับเคลื่อนตามแผน
6. ประเมินโดยสังเกตพฤติกรรม ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
7. ประเมินจากพฤติกรรมบ่งชี้ เช่น ผู้บริหารเปิด Application กี่นาที ใช้ Application ใหม่ ใช้กี่นาที
8. ประเมินโดยดูจากการที่ผู้บริหารต้องใช้ก่อน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ Application วัดทักษะที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารโดยใช้ Application

การประเมินผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลด้านคุณลักษณะ มีวิธีการประเมินดังนี้

1. ประเมินจากการดูพฤติกรรมที่แสดงออกของตนเอง ให้ทุกคนประเมินคุณลักษณะที่แสดงออก สังเกตพฤติกรรม มุมมอง ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. ประเมินจากการสังเกตว่าผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนประเมินผู้บริหารจากการสอบถาม สัมภาษณ์

3. ประเมินโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เช่น Google form โดยให้นักเรียน ครูช่วยประเมิน โดยประเมิน 6 เดือน/ครั้ง

4. ประเมินโดยใช้บริบทรอบด้านในการวัด ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคอยประเมิน เช่น ผู้ปกครอง ครู ชุมชน

5. ประเมินโดยใช้คุณลักษณะแบบมีอุดมการณ์ ความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม รู้เท่าทัน ว่าคุณผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

6. ประเมินโดยการมองจากตัวกิจกรรม โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ปลายทาง

ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลควรจะต้องตระหนักถึงในประเด็นอื่นๆ เช่น มีคู่มือเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปศึกษาด้วยตนเอง ขอบเขตของการใช้คู่มือ

2. ควรต้องมีกระบวนการในการนำคู่มือไปใช้ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์การประเมิน วิธีการอย่างไร ขั้นตอนการนำไปใช้ วิธีการประเมินผลแต่ละด้าน

ใส่เครื่องมือวัดและประเมินไปด้วย แหล่งสืบค้นข้อมูล

3. ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านดิจิทัล ซึ่งมาจากการฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารท่านนั้นจะต้องมาจากครู ต้องมีกิจกรรมทางวิชาการเสมอๆ

4. ในระหว่างกลุ่มสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนอาจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพดิจิทัลสลับกับการทำ workshop

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยจำนวน 873 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปร ความโค้ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยได้ 3 ข้อตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามรายละเอียด ได้แก่

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ 3) การเต็มใจทดลอง 4) การทำความเข้าใจเทคโนโลยี 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง และ 5) การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน ระดับของภาวะผู้นำดิจิทัลด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำความเข้าใจเทคโนโลยีอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.48$, S.D. = 0.64) รองลงมาคือ การพัฒนาความสามารถ

ใหม่ๆ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.66) และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.622) และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.655)

สมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) เจตคติ 4) การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 5) การวัดการประเมินผล 6) ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ 8) การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 9) การข้ามวัฒนธรรม และ 10) การเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง ระดับของสมรรถนะบุคลากรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.547) รองลงมาคือ ความรู้ อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.569) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง อยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = 0.609)

วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ในองค์กร 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสนทนาเชิงสะท้อน 4) การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ 5) การให้ความสำคัญทางวิชาการ 6) การสนับสนุนนักเรียน 7) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ และ 8) การมีพฤติกรรมในแง่ลบ ระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ การสนับสนุนนักเรียนระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.554) รองลงมาได้แก่ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.549) และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยในระดับน้อยที่สุด คือ การมีพฤติกรรมในแง่ลบ อยู่ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$, S.D. = 1.524)

กลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ และ 6) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับของกลยุทธ์ขององค์กรด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ พันธกิจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.597) รองลงมา คือ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.579) และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.616)

องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง 2) บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร 3) ความผูกพันระยะยาว 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย 5) การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง 6) การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน 7) การจัดกระบวนการและทรัพยากร 8) การใส่ใจนักเรียน 9) การจัดการ

องค์ความรู้ 10) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ และ 11) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การใส่ใจนักเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.603) รองลงมา มี 2 ด้าน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.604) และการนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.46$, S.D. = 0.657) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความผูกพันระยะยาวอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.667)

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำดิจิทัลรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัลและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความสามารถในการใช้งานดิจิทัลในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะบุคลากรพบว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ หวังดีต่อศิษย์ทุกคน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.64 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำความรู้จักครูในประเทศอื่นๆ ได้เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับครูในประเทศอื่นๆ ที่สนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า ครู อาจารย์ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเสมอภาค และปรารถนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครู อาจารย์และนักเรียนมีพฤติกรรมในแง่ลบในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และโรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชนโดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น 2 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ขององค์กรสมรรถนะสูงพบว่า โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอนเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่นักเรียน และ โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียน พร้อมใส่ใจในการดูแลนักเรียนเป็นอย่างดี เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของโรงเรียนและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้แก่บุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มี

ลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางและทำให้โรงเรียนมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

2. การพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยภาวะผู้นำดิจิทัลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.88 ถึง 0.93 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเต็มใจทดลอง การทำความเข้าใจเทคโนโลยี การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง การใช้เทคโนโลยีคู่กับสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ และการพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.91, 0.91, 0.91, 0.89, 0.88 ตามลำดับ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือการเต็มใจทดลองซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ที่ 0.93 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือการพัฒนาความคล่องทางดิจิทัลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88

สมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.87 เรียงลำดับค่าองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (TSLT) การข้ามวัฒนธรรม (CC) เจตคติ (ATT) ความรู้ (KL) ทักษะ (SK) การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (TLSC) การวัดประเมินผล (EM) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (MEPE) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง (BPG) และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อ (CTML) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87, 0.86, 0.86, 0.85, 0.85, 0.85, 0.82, 0.81, 0.81 และ 0.80 ตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีและการรู้เท่าทันสื่อโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.14 ถึง 0.90 เรียงลำดับค่าองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ (DP) การให้ความสำคัญทางวิชาการ (AP) การสนับสนุนนักเรียน (SS) ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ (TR) ความรับผิดชอบร่วมกัน (SR) การเรียนรู้ในองค์กร (OL) การสนทนาเชิง

สะท้อน (RD) และการมีพฤติกรรมในแง่ลบ (NG) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.88, 0.88, 0.88, 0.88, 0.87, 0.86, 0.14 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุดคือการร่วมคิดร่วมปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือการมีพฤติกรรมในแง่ลบ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.14

กลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 0.92 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AAUIT) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ (HRDTP) วิสัยทัศน์ (VS) การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (AWAUIT) พันธกิจ (MS) และการบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (BMUIT) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.91, 0.90, 0.90, 0.89, 0.87 ตามลำดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากที่สุดคือการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือการบริหารงานงบประมาณด้วยด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87

องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.90 เรียงลำดับองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการกระบวนการและทรัพยากร (PD) การใส่ใจนักเรียน (SA) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย (OAO) การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (CIR) การจัดการองค์ความรู้ (KP) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ (AE) บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร (HQWPS) การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน (SDM) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (GGM) ความผูกพันระยะยาว (LTO) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (HQM) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.89, 0.88, 0.88, 0.86, 0.86 0.85, 0.82, 0.82, 0.79 และ 0.75 ตามลำดับ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือการจัดการกระบวนการและทรัพยากร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือการจัดการที่มีคุณภาพสูง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75

2.2 การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

จากผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่ามีความสอดคล้องของผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสรุปผลได้ดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง ยกเว้นวัฒนธรรมขององค์กรไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง

2.2.1 ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง

2.2.3 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรสมรรถนะสูง

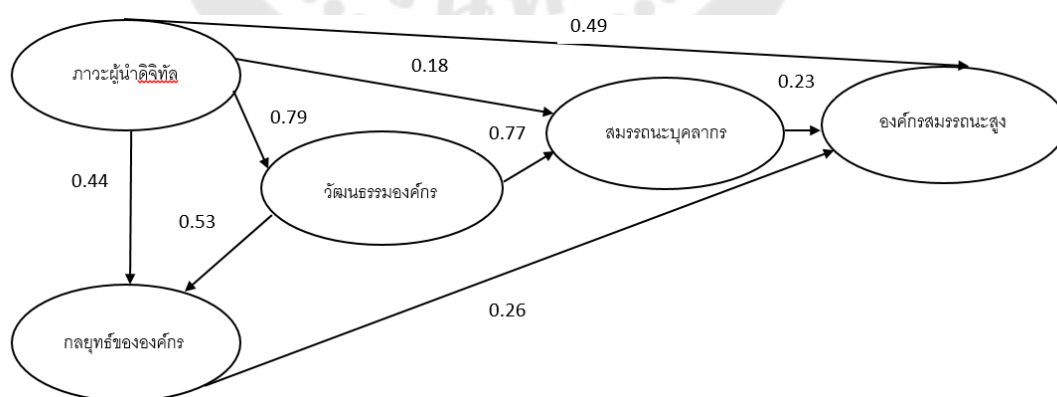
2.2.4 กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง แต่ไม่ส่งอิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

2.2.5 ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

2.2.6 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยผ่านสมรรถนะบุคลากร และส่งผ่านกลยุทธ์ขององค์กร

2.2.7 กลยุทธ์ขององค์กรไม่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูงโดยส่งผ่านสมรรถนะบุคลากร

องค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้นแสดงโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบที่ 29



ภาพประกอบ 29 แสดงค่าอิทธิพลการันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งบางเส้นไม่แสดงการส่งค่าอิทธิพล หรือแสดงการส่งค่าอิทธิพลน้อยมาก นั่นคือวัฒนธรรมขององค์กรไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูง และกลยุทธ์ขององค์กรไม่ส่ง

อิทธิพลต่อสมรรถนะบุคลากร

3. แนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลได้ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล คือ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะทางดิจิทัล ทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ทำการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเหล่านั้นด้วยวิธีการอ่านหนังสือหรือศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม สอบถามหรือสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาตามหลักสูตรที่เปิดสอนในสถาบันต่างๆ หรือเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มของมหาวิทยาลัย และทำการประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่ามีภาวะผู้นำดิจิทัล ด้านความรู้ประเมินจากการปฏิบัติงาน พิจารณา output outcome หรือการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของโรงเรียน ประเมินจากความสามารถของครูในโรงเรียน หรือการแก้ไขสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านทักษะประเมินจากการบริหารจัดการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์ และประเมินจากความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะประเมินด้วยวิธีสังเกตการแสดงออกของผู้บริหาร การบริหารจัดการโรงเรียน โดยให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ แสดงถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำดิจิทัล สมรรถนะบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีบทบาทสำคัญต่อการส่งอิทธิพลทางตรงไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลตามข้อค้นพบ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีค่าการส่งอิทธิพลสูงสุด คือ 0.49 แม้ว่าข้อมูลจากงานวิจัยของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และงานวิจัยของ สุณิสา ธิปัตย์ (2563) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกันก็ตาม เช่นเดียวกับ อรพิน บุญสิน (2563) ได้พบว่าภาวะผู้นำส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และวิรัช ประวันเตาและคณะ (2562) พบว่าการนำองค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกันก็ตาม แต่งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบใหม่ว่ายังมี

ตัวแปรภาวะผู้นำอีกชนิดหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นั่นคือภาวะผู้นำดิจิทัล หากกล่าวถึงชีวิตในปัจจุบันที่ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทเป็นส่วนสำคัญในทุกภาคส่วน ดังนั้นการที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจึงต้องตระหนักต่อการที่ตนเองต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัลด้วย เพราะผลการวิจัยบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีค่าอิทธิพลการส่งผ่านจากภาวะผู้นำดิจิทัลไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงสูงที่สุดในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในกรอบแนวความคิดการวิจัยนี้ ซึ่งมีค่าอิทธิพลถึง 0.49 การมีภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารที่จะส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูงผู้บริหารต้องตระหนักถึงประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ การเต็มใจทดลอง การทำความเข้าใจเทคโนโลยี การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง และไม่ใช้เฉพาะเทคโนโลยีแต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบันด้วย โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำดิจิทัล ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการทำความเข้าใจเทคโนโลยี เพราะการทำความเข้าใจเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล โดยผู้บริหารต้องสามารถทำความเข้าใจเทคโนโลยีที่มาเปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบันทั้งเชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคมได้ และผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถทำความเข้าใจกับผลกระทบที่มีต่อวงการศึกษานั่นเองมาจากการใช้เทคโนโลยีทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคลด้วย เพราะเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็มีความเป็นไปได้ที่จะนำพาโรงเรียนให้เปลี่ยนไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในที่สุด

2. สมรรถนะบุคลากร (Personnel Competency) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะ เจตคติ การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การวัดการประเมินผล คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และการเป็นผู้อำนวยการความสะอาดและแนะแนวทาง ข้อค้นพบของงานวิจัยพบว่า สมรรถนะบุคลากร อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ที่พบว่าสมรรถนะของสมาชิกองค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป.) ที่สรุปว่าบุคลากรที่มีคุณภาพสูงส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่นเดียวกับ อรพินท์ บุญสิน (2563) ที่พบว่าความสามารถบุคลากรส่งอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะ และกฤตธนรัตน์ พุทธิเสนและคณะ (ม.ป.ป.) ที่พบว่าความเป็นมืออาชีพของบุคลากรส่งอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นหากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนด้วย โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงสมรรถนะบุคลากรในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ การจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การวัดการประเมินผล ทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณอาชีพ และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณอาชีพซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.61 โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีนโยบายให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นตัวอย่างที่ดีต่อนักเรียน และให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ ห่วงดีต่อศิษย์ทุกคน จึงจะทำให้สมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ในองค์กร ความรับผิดชอบร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การข้ามวัฒนธรรม การสนทนาเชิงสะท้อน การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ การให้ความสำคัญทางวิชาการ การสนับสนุนนักเรียน ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ และการมีพฤติกรรมในแง่ลบ ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา ธิปัตย์ (2563) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แม้ว่างานวิจัยของ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป.) จะมีข้อค้นพบที่แตกต่างจากงานวิจัยนี้ คือปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป.) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และงานวิจัยของ กฤศนรัตน์ พุทธเสน (ม.ป.ป.) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาก็ตาม

4. กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ และการบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้พบว่า กลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ ปวลิน โปษยานนท์ (ม.ป.ป.) ที่พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกับงานวิจัยนี้ แม้งานวิจัยนี้จะมีข้อค้นพบที่ต่างจาก กฤศนรัตน์ พุทธเสน (ม.ป.ป.) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาก็ตาม ดังนั้นข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้หากโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบข้างต้น โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านพันธกิจที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดถึง 4.47 โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน และโรงเรียนควรมีความพร้อมสามารถรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นในระดับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญกับการยกระดับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกระดับ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งในปัจจุบันดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเองเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1.2 ผลการวิจัยพบว่า นอกจากภาวะผู้นำดิจิทัลที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้ว สมรรถนะบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กรก็ยังส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกัน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดโดยตรงก็ควรให้ความสำคัญกับการยกระดับและสร้างสมรรถนะบุคลากรของแต่ละโรงเรียนให้เพิ่มขึ้นด้วย พร้อมกันนั้นควรมีการยกระดับและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วย เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกัน

1.3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นเสมือนต้นแบบให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการศึกษาเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับผู้บริหารโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนต้องการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดของตนเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในอนาคต โดยผู้บริหารสามารถศึกษาข้อมูลองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งได้ผลการวิจัยจริงจากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จากเล่มงานวิจัยนี้ เพื่อลดการลองผิดลองถูกเมื่อต้องการพัฒนาโรงเรียนของตนในอนาคต

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับหรือพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเอง ได้จากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คู่มือนี้จึงเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแนวทางปฏิบัตินำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้สามารถบริหารจัดการในภาวะวิกฤติได้ทัน่วงที

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกเหนือจากนั้นยังพบว่าสมรรถนะบุคลากร และกลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นลำดับถัดมา ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลที่เหมาะสมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรแบบโรงเรียน รวมทั้งมีการศึกษารูปแบบสมรรถนะบุคลากร และศึกษารูปแบบกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อองค์กรสมรรถนะสูง

2.2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้มีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลสำหรับผู้บริหารในโรงเรียนเพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำไปปรับใช้ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (4th ed). NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Blancero, Boroski, & Dyer. (1996). Key Competency for a Transformed Human Resources Organization: Result of a Field Study. In *Human Resource Management*. (pp. 383-403).
- Bollen, K. A., (1989). *Structural equations with latent variables*. NY: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. NY: John Wiley and Sons.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Content Manager: A Model for Effective Performance*. (pp. 328). John Wiley & Sons.
- Buytendijk, F. (2006). The five key to building a high performance organization. *Business Performance Management*, 4(1), 24-30.
- Chen, H. T. (2004). The roots of theory-driven evaluation current views and origins. In M. C. Alkin (ed). *Evaluation Roots*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Chien, H. M. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality, and OCBs. *Journal of American Academy of Business*, 5(2004), 420-430.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8th ed). Ohio: Thomson South-Western.
- De Waal, (2004). The role of information technology in the high performance organization. *Business Strategy Series*, 83(3), 179-185.
- De Waal, (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business*

Strategy Series, 8(3), 1-10, 179-185.

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.

Farazmand, A. (2002). *Modern organizations: Theory and practice*. (2nd ed.) United States of America: Greenwood.

Fetterman, D. M. (1996). Empowerment evaluation: An introduction to theory and practice. In D. M. Fetterman, S. J. Kaftarian, & A. Wandersman (Eds.). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Goldring, L. M. (2002). *Forging connections: A study to explore the relationship between school culture and student achievement for select high-performing, high-minority, high poverty high schools in northern and central California*. ULV.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*.

Hastings Edmund, J. S. (1993). An analysis of labels for people with learning disabilities. *British Journal of Clinical Psychology*, 32(4).

H. Muhammad Arifin. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*. 8(1). 38-45.

Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1990). *Organization theory* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Holbeche, L. (2005a). *The High Performance Organization*. England: Butterworth-Heinemann.

Holbeche, L. (2005b). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability*

- and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (1991). *Education administration: Theory, research and practice*. (3rd ed). NY: McGraw-Hill.
- Hughes, J. (2008). *The High-Performance paradigm: A review and evaluation*. Cardiff: Cardiff School of Social Science.
- International Economic Development Council. (2011). *High performance economic development organizations*. Washington, DC: Author.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluations. (1994). *The program evaluation standards: How to assess evaluations of educational programs*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). A value model for the public sector. *Outlook Journal*, (1), 16-21.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor II: creating a high performance culture in an organization. *Cost Engineering*, 48(6), 27-33.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy MAPS: Converting Intangible Asset Info Tangible Outcome*. NY: Harvard Business School.
- Katarzyna Szczepanska & Dariusz Kosiorek. (2017). *Factors Influencing Organizational Culture*. 457-468.
- Keeves, J. P. (1977). *Educational research, and methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlstetter, (2003). Key element of a successful school based

- management strategy. *School effectiveness and school Improvement*. 14(3). 351-372.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kotter J. P., & Heskett J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. NY: Free Press.
- 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.
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2005). *The Road to High Performance in the Public Sector*. (p. 26-35).
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*, 3, 26-35.
- Lujie C., Fu J., Taiyu L., Tianyu Z. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235, 1-12.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 65-72.
- Martin, O. G., George A. M., & Ronald H. H. (2012). Examining culture and performance at different middle school level structures. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 205-222.
- McClelland, C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competency Rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. (Theory, Research and Application). SAGE Publications, Inc.
- Morton, C. (2003). *By the skin of our teeth*. *Creating sustainable organizations through*

people. London: Middlesex University Press.

Mustamin. (2012). The Competence of School Principals: What kind of need Competence for School Success?. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 33-42.

Nagarajah Lee. (2006). Measuring the performance of public sector organizations: a case study on public schools in Malaysia. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 50-64.

Nita Kanya, Bima Fathoni and Zulmi Ramdani. (2021). Factors affecting teacher performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1462-1468.

Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11(1), 10-21.

Pam, Sammons., Qing Gu., Christopher Day and James Ko. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England.

Panich, V. (2012). *Learning methods in the 21st century*. Bangkok: Sodsri-Saritwong Foundation.

Patton, M. Q. (1986). *Utilization-focused evaluation*. California: Sage Publications.

Ratsameechoht, J. (2010). *Human Potential Development Approach with Competency Based Learning*. Bangkok: Siriwatana Interprint.

Robbins, S. P. (1990). *Organization theory structure, design and application*. (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Robert, N. L. & Christopher F. A. (2010). *Effective Leadership*. (4th ed). Canada: Thomson South-Western.

Robins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Rofiaty Rofiaty. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge

management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662-685.

Sathe. (1985). *Culture and Related Corporate Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Irwin.

Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. California: Prentice-Hall.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to structural equation modeling*. (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to structural equation Modeling*. (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

Scriven, M. (1973). Goal-free evaluation. In E. R. House (ed.). *School Evaluation: The Politics and Process*. Berkeley, CA: McCutchan.

Sergiovanni, T. M. (1998). Organization, market and community as strategies for change: What works best for deep changes in schools. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins (Eds.). *International handbook of educational change*. Dordrecht: Kluwer.

Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership: Changing paradigms for changing times*. California: United States of America.

Sieber. S., Kaganer. E., & Zamora. J. (2013). *How to be a digital leader*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/2013/08/23/how-to-be-a-digital-leader/?sh=7ac207245a6e>.

Smith E. W., et al. (1997). *The education's encyclopedia*. NY: Prentice-Hall.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. NY: Wiley & Sons.

Steiner, E. (1988). *Methodology of theory building*. Sydney: Ecology Research Associates.

Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale, NJ: L.

Erlbaum Associates Inc.

- Syauta, J. H., Troena, E. A., & Margono Setiawan, S. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- United States General Accounting Office. (2004). *High performing organizations: Metrics, means, and mechanisms for achieving high performance in the 21st century public management environment*. Washington, DC: Author
- Willcoxson, L. (2000). Defining & creating a high performance organization. *Australian Journal of Management & Organizational Behaviour*, 4(1), 100-106.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. (7th ed). NJ: Prentice-Hall.
- กฎกระทรวง ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546. (2546, 1 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 120 ตอนที่ 36 ก, น. 23-24).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12* (พ.ศ. 2560 - 2564). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *แสดงจำนวนโรงเรียน สพฐ. ทั่วประเทศ แยกตามภูมิภาค 6 ภูมิภาค*. สืบค้นจาก http://203.159.154.241/innogoth/?page_id=171708
- กฤษณรัตน์ พุทธเสน, ภัทราพร เกษสังข์, และ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org>
- กฤษฎี พลไทย. (ม.ป.ป.). *การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน*. มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร. สืบค้นจาก <http://www.chumphon2.mju.ac.th/km/?p=355>
- ก่องกาญจน์ เกตุพระนิมิต และ โอฟาร์ กาญจนากาศ. (2560). องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสารสนเทศ*, 16(2), 63-64.

- กัญญารัตน์ สุขแสน และประทุมทอง ไตรรัตน์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(7), 129-146.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- กัญญารัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ ศษ. บ. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กานต์นรี ประสพสุข. (2563). *วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนวัดบางพระ*. (ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศษ. ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- การุณย์ เจริญบุบผา และ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2559). วัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(3), 1427-1442.
- ครูบ้านนอกดอทคอม. (2564). *ประวัติความเป็นมาของการศึกษาไทย*. สืบค้นจาก https://www.kroobannok.com/createpdf.php?article_id=3345
- จตุพร งามสงวน. (2561). รูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ*, 5(1), 101-115.
- จารุพันธ์ ผิวผาง และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(39), 96-108.
- จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัล: องค์การไอทีและองค์การที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉัตรชัย หวังมีจมี. (2560). สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21: ปรับการเรียน เปลี่ยนสมรรถนะ.

Journal of HRintelligence, 12(2), 47-61.

- ชลธิชา บุนนที และคณะ. (2564). การศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. (การประชุมวิชาการเสนอ ผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยวิชิต เขียวชนะ. (2553). เข้มทิศการประเมิน. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี (Suranaree Journal of Social Science)*, 4(2), 67-75.
- ชัยวิชิต เขียวชนะ. (2560). การสร้างและการพัฒนาโมเดล / รูปแบบ / แบบจำลอง / ตัวแบบ. *วารสาร ศิลปการศึกษาศาสตรวิจัย*, 9(1), 1-11.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2556). *จิตวิทยาการบริหาร (Managerial psychology)*. มปท.: มปป.
- ชาย โปธิสิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ชีวิน อ่อนละออ และคณะ. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา. *วารสาร วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 10(1), 108-119.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: วีพริ้น.
- เชี่ยวชาญ ภาวะวงศ์, วาโร เฟ็งสวัสดิ์, จ่านง วงษ์ชาชม, และพรเทพ เสถียรนพแก้ว. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาตัวบ่งชี้วัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณรงค์ ศิริเมือง. (2555). *รูปแบบการบริหารงานประกันคุณภาพตามวงจรคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันท. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษาและการเรียนรู้)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสาร HR Society Magazine*.
- ทินกร บัวชู และ ทิพภาพร บัวชู. (2562). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุ ศาสตร์สาร: Journal of Educational Studies*, 13(2), 285-294.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการ
จัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-35.
- ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2551). รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เทศ แก้วกลสิกรรม. (2544). หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา *Principles of secondary school
administration*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ประชาณัฐสยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ *Organization: Theory & Design*.
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ และ จารุวรรณ ยอดระซัง. (2552). การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.
(พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญปิซิเนสส์เอ็นเคอี.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มอย่างไรเมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภลัย ทองปั้น. (ม.ป.ป.). การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
สืบค้นจาก https://ocs.ku.ac.th/form/OperatingGuide_ppt
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิพนธ์ กิनावงศ์. (2523). หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.
กรุงเทพฯ: พิมพ์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ*. สืบค้นจาก
<http://www.watpon.in.th/boonchom/development.pdf>
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล
 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ ปร. ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
 มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2560). องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน. *Veridian E-Journal,
 Silpakorn University, 10(3)*, 1503-1517.
- ปวดิน โปษยานนท์. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูน
 ซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด*. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 6(3), 303-333.
- พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). *การพัฒนาารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
 (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 , กรุงเทพฯ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก,
 น.1-23).
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:
 สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). *การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: บริษัท
 วิชั่น ฟรินท์แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ:
 องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. *โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. สำนักงาน
 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (น. 4-8).
- พัชรา วาณิชวดี. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*.
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2556). *หลักและวิธีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
 สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. สืบค้นจาก

<http://bus.ku.ac.th/file/workbook.PDF>

- พิสนุ พงศ์ศรี. (2551). *การประเมินทางการศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). *วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ ศษ. ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.*
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ, 27(1), 34-46.*
- ภูมิภัทร กลางโคตร, ทนงค์ดี คุ่มไชน้ำ, และ วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2561). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 8(2), 63-71.*
- มงคล อติอนุวรรตน์ และคณะ. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(2), 123-131.*
- มนูญ เศษแอ และชวลิต เกิดทิพย์. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษารางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 28(2), 23-33.*
- มานะ ไชยโชติ. (2564). *ภาวะผู้นำแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 18(1), 624-630.*
- มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.*
- ยุวธิดา ชาบัญญา. (2559). *ภาวะผู้นำและจริยธรรมของผู้บริหาร. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.*

- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ, ศักดา สถาพรจนา, และสมบัติ คชสิทธิ์. (2558). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 9(1), 12-25.
- รัชพล จอมไตรคุป, ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์, และ สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์. (2563). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลับลิเคชันส์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รุจิราพรรณ คงช่วย. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้. *วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 13(1), 47-60.
- วรารณณ์ ทรัพย์รวงทอง, และสาทร ทรัพย์รวงทอง. (2564). การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 26(1), 44-52.
- วัชร งามละม่อม. (2556). แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล. *องค์กรและการพัฒนา*, 5(3), 1-4.
- วิกิพีเดีย. (2564). *รายชื่อโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org>
- วิยะดา ธนสรวนิช. (2558). *การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. สืบค้นจาก https://www.ubu.ac.th/web/files_up/27f2015090411325697.pdf
- วิรัช ประวันเตา, ภัทรเดช วรศรีหิรัญ, ไพรัตน์ อ้นอินทร์, อัจฉราวรรณ ช่างพินิจ, จำเริญ มรฤทธิ และ อุษารัตน์ ติดเทียน. (2562). การพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการป้องกัน

- ควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับจังหวัด. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 28(2), 172-184.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร*, 6(12), 165.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2551). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตศึกษา.
- ศิริวรรณ เต็มวงษ์ และดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรม
คุณภาพของโรงเรียนรางวัลพระราชทานในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(3), 27-35.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2562). *การแถลงข่าวผลการประเมิน PISA
2018 วันที่ 3 ธันวาคม 2562*. ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล
กระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นจาก <https://pisathailand.ipst.ac.th/news-12/>
- สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2562). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยใช้
พลังร่วมเป็นฐาน*. *MBU Education Journal: Faculty of Education Mahamakut
Buddhist University*, 7(1), 207-223.
- สมบูรณ์ พรรณนาภพ. (2522). *หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: อนงคศิลป์.
- สมาพร ภูวิจิตร, ยุภาพร ยุภาศ, และสัญญา เคนาภูมิ. (2558). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มี
ประสิทธิภาพ. *Journal of Nakhonratchasima College*, 9(1), 73-77.
- สรญา ทองธรรมมา และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2564). การศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแนว
ทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(8), 208-217.
- สรรเพชร ไทวิชา, ศักดา สถาพรวงษา, และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2560). กลยุทธ์การบริหาร
สถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสาร*

มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 6(2), 25-35.

สัมพันธ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์รัตน์. (2557). การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 11(1), 77-90.

สาระความรู้สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 12 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. (เล่ม 130 ตอนพิเศษ 156 ง, น. 43-54).

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2561). รายงานสถิติการศึกษาปีการศึกษา 2561 โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. (เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนกลุ่มงานการศึกษาลำดับที่ 04/2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 Public sector management quality award. กรุงเทพฯ: วิชั่นพีรินท์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน งบประมาณ พ.ศ. 2562. สืบค้นจาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). ทูมมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักงานวิจัยและพัฒนารายงานบุคคล สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2560). สรุป สาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564. สืบค้นจาก <https://drive.google.com/file/d/18DKqGcl1dN6IWF07TXG8YZsQOg-NIWZ/view>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2549). คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual). (เอกสารประกอบการฝึกอบรมวิทยากรต้นแบบโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้).

โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). *บทวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการพัฒนาคูรัทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคูรัเพื่อคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2564). *ระบบข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพมัธยมศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก <https://sesa.obec.go.th/index.php?name=data&file=geo>

สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนนคร*, 16(4), 216-224.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency Based Learning*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สุคนธา ชินศิริ. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะครูโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาโท ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้า พรินติ้ง.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SMPLIS*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดดา.

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ ธีรภัทร กุโลภาส และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2559). กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรดิตต์*, 8(2), 112-130.

สุนิสา ธิปไตย, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 11(2), 103-118.

สุภาวช์ เชนันเกษม วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. *Educational Management and Innovation Journal*,

3(3), 85-99.

สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมาลี สังข์ศรี. (2553). *การเขียนคู่มือ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 795-814.

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา. (ม.ป.ป.). *การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย Routine to Research (R2R) เทคนิคและวิธีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน*. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก https://science.swu.ac.th/Portals/22/QA/KM/2019/R2R_1_04062562.pdf.

อรพินท์ บุญสิน. (2563). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 18(2), 87-94.

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อารีย์ น้าใจดี และพิชญาภา ยืนยาว. (2562). *ผู้นำกับการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล*. (งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 11). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม.

เอกราช โฆษิตพิมานเวช และพา อักษรเสื่อ. (2561). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเอกชน. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 18(3), 363-372.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย
ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล
ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวีง เรืองสังข์
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ฉันทนารุ่งภักดิ์
ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. อาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา และการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ข
แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องกล่มกลืน (IOC)

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	ตัวแปร : องค์กรรมรรถนะสูง						
	การจัดการที่มีคุณภาพสูง						
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการ การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นของ บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
2	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการโรงเรียน อย่างมีแบบแผนตามขั้นตอนที่วางแผนไว้	1	1	1	1	1	5/5=1
3	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการโรงเรียน อย่างเข้มแข็งส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพสูง	1	1	1	1	1	5/5=1
	บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุน บุคลากร						
4	โรงเรียนมีทีมงานบุคลากรที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	1	1	0	1	1	4/5=0.8
5	บุคลากรในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการ ปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวให้สอดคล้อง กับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5/5=1
6	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสวัสดิการให้แก่ บุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5/5=1
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนบริหาร จัดการบุคลากรในโรงเรียนและมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
8	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย รวมทั้งมีการสื่อสารถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>ความผูกพันระยะยาว</u>						
9	โรงเรียนจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5/5=1
10	โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5/5=1
11	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสามารถสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างต่อเนื่องระยะยาว	1	0	1	1	0	3/5=0.6
	<u>การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย</u>						
12	โรงเรียนดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5/5=1
13	โรงเรียนดำเนินงานโดยเปิดเผยการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	5/5=1
14	โรงเรียนบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง</u>						
15	โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะและมีทิศทางการทำงานแตกต่างเหนือคู่แข่งชั้น	1	1	1	1	1	5/5=1
16	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5/5=1
17	โรงเรียนมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน</u>						
18	โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
19	โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การจัดกระบวนการและทรัพยากร</u>						
20	โรงเรียนออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	5/5=1
21	โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1	0	4/5=0.8
22	โรงเรียนตรวจสอบและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การใส่ใจนักเรียน</u>						
23	โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่ นักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
24	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียนพร้อมใส่ใจในการดูแลเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การจัดการองค์ความรู้</u>						
25	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้และนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร	1	1	1	1	1	5/5=1
26	โรงเรียนมีกระบวนการวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์องค์ความรู้และการประเมินองค์ความรู้ของโรงเรียน	1	1	1	1	0	4/5=0.8
	<u>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ</u>						
27	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
28	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
29	ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล</u>						
30	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถพร้อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคน	1	1	0	1	1	4/5=0.8
31	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ความจริงใจและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
32	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ	1	1	0	1	1	4/5=0.8
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล้าข้ามเคลือบและเปลี่ยนแปลง พร้อมอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้กับโรงเรียน	1	1	0	1	1	4/5=0.8
	ตัวแปร : ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล						
	<u>การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล</u>						
34	ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล	1	1	1	1	1	5/5=1
35	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน	1	1	1	1	0	4/5=0.8
36	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบูรณาการความคิดและประยุกต์ความคิดเชิงดิจิทัลสู่การบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้พัฒนาในโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ</u>						
37	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้น หรือการจูงใจ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลใน การทำงานเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	5/5=1
38	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูเพื่อเพิ่มพูน ศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่า ให้แก่โรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การเต็มใจทดลอง</u>						
39	ผู้บริหารโรงเรียนเต็มใจทดลองใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อออนไลน์มัลติมีเดียใหม่	1	1	0	1	0	3/5=0.6
40	ผู้บริหารโรงเรียนใช้อุปกรณ์เครื่องมือและสื่อ ออนไลน์มัลติมีเดียในการทำงานเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียนและ ผู้ปกครอง	1	1	0	1	1	4/5=0.8
	<u>การทำความเข้าใจเทคโนโลยี</u>						
41	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจเทคโนโลยีที่มา เปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบันทั้งเชิง พฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคมได้	1	1	1	1	1	5/5=1
42	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจกับผลกระทบที่มีต่อ วงการศึกษาอันเนื่องมาจากการใช้ เทคโนโลยีทั้งในระดับองค์กรและระดับตัว บุคคล	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง</u>						
43	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับ หน่วยงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ใน โรงเรียน และส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	1	1	1	1	0	4/5=0.8

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
44	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมกับเครือข่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
45	โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดียเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบทีม	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน</u>						
46	ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่ดีและมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	0	4/5=0.8
47	ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนกระบวนการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ในการทำงานภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
48	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ดีควบคู่กันไปด้วย	1	1	1	1	0	4/5=0.8
	ตัวแปร : สมรรถนะบุคลากร						
	<u>ความรู้</u>						
49	ครูในโรงเรียนมีความรู้ในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้นั้น	1	1	1	1	0	4/5=0.8

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
50	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถอื่นๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ	1	1	1	1	0	4/5=0.8
51	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้	1	1	1	1	0	4/5=0.8
	<u>ทักษะ</u>						
52	ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5/5=1
53	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และนำทักษะทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว	1	1	1	1	1	5/5=1
54	ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว	1	1	1	1	0	4/5=0.8
	<u>เจตคติ</u>						
55	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแสดงพฤติกรรมหรือแรงขับที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
56	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความคิดในการทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
57	ครูในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะผ่านการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นผู้ออกแบบโครงการเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	5/5=1
58	ครูในโรงเรียนคอยแนะนำ ชี้แนะ คอยกระตุ้นให้นักเรียนนำเรื่องที่ได้ไปศึกษาด้วยตนเองแล้วไม่เข้าใจมาอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5/5=1
	การวัดการประเมินผล						
59	ครูในโรงเรียนมีกระบวนการเรียนการสอน การให้ความรู้และการตรวจสอบความรู้ของนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย	1	1	1	1	1	5/5=1
60	ครูในโรงเรียนมีกระบวนการในการสังเกต ดู ตรวจสอบการทำงานของนักเรียน และการประเมินนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย	1	1	1	1	1	5/5=1
	คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ						
61	ครูทุกคนในโรงเรียนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน	1	1	0	1	1	4/5=0.8
62	ครูทุกคนในโรงเรียนมีความรู้เท่าทันสื่อในปัจจุบัน	1	1	1	1	0	4/5=0.8

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</u>						
63	ครูในโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
64	ครูในโรงเรียนทุกคนมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ ห่วงดีต่อศิษย์ทุกคน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</u>						
65	ครูในโรงเรียนมีวิธีการทำงานหรือวิธีสอนโดยใช้ความร่วมมือกันในการสอนและการพัฒนานักเรียนที่มีความแตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5/5=1
66	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมและพร้อมที่จะเข้าใจนักเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายกัน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การข้ามวัฒนธรรม</u>						
67	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
68	ครูในโรงเรียนสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนและมีเทคนิคการสอนที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5/5=1
69	ครูในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำ ความรู้จักครูในประเทศอื่นๆได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและ แนะแนวทาง</u>						
70	ครูในโรงเรียนเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนไป เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียนโดย ทำหน้าที่คอยแนะนำว่าจะหาความรู้ได้จาก ที่ใด	1	1	1	1	1	5/5=1
71	ครูในโรงเรียนสามารถวางแผนจัดกิจกรรมที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยสอนน้อยลง แต่ เป็นผู้เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่ นักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	ตัวแปร : วัฒนธรรมองค์กร						
	<u>การเรียนรู้ในองค์กร</u>						
72	ครูในโรงเรียนมีนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ๆ และร่วมแบ่งปันข้อมูลร่วมกับครูคน อื่นๆในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
73	ครูในโรงเรียนรวบรวม วิเคราะห์และสร้าง ความคิดใหม่ๆ ร่วมกับครูคนอื่นๆ ใน โรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>ความรับผิดชอบร่วมกัน</u>						
74	ครูในโรงเรียนรู้สึกถึงความรับผิดชอบ ร่วมกันในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ ให้นักเรียน และร่วมรับผิดชอบต่อ ผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคน	1	1	1	1	1	5/5=1
75	ครูในโรงเรียนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>การสนทนาเชิงสะท้อน</u>						
76	ครูในโรงเรียนมีการพูดคุยสะท้อนปัญหาถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและ ในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
77	ครูในโรงเรียนร่วมสะท้อนผลพัฒนาการ เรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ</u>						
78	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ ให้กับนักเรียนในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
79	ครูเปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหาร สามารถเข้ามาสังเกตการณ์สอนใน ห้องเรียนได้	1	1	1	1	1	5/5=1
80	ครูมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อ เป็นการร่วมคิดร่วมปฏิบัติกัน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การให้ความสำคัญทางวิชาการ</u>						
81	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีมาตรฐาน ทางวิชาการเป็นอันดับแรก	1	1	1	1	1	5/5=1
82	ครูและนักเรียนรับรู้ถึงความสำคัญของ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การสนับสนุนนักเรียน</u>						
83	ครูให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างเหมาะสมและปรารถนาให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5/5=1
84	ครูสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเรียนและ กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน คอยตั้งใจฟัง คำถามและคำตอบของนักเรียน พร้อมตอบ คำถามนักเรียนอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	0	4/5=0.8

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
	<u>ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ</u>						
85	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความเชื่อใจกันในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
86	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์</u>						
87	ครูและนักเรียนมีการแสดงออกซึ่งทัศนคติในแง่ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
88	ครูและนักเรียนมีพฤติกรรมในแง่ไม่พึงประสงค์ต่อโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
	ตัวแปร : กลยุทธ์ขององค์กร						
	<u>วิสัยทัศน์</u>						
89	โรงเรียนมีการดำเนินการที่สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ได้	1	1	1	1	1	5/5=1
90	โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้	1	1	1	1	1	5/5=1
91	โรงเรียนมีการดำเนินการที่รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>พันธกิจ</u>						
92	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
93	โรงเรียนมีความพร้อมสามารถรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>						
94	โรงเรียนพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5/5=1
95	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน	1	1	1	1	1	5/5=1
96	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5/5=1
97	โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย	1	1	1	1	1	5/5=1
	<u>การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>						
98	โรงเรียนบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5/5=1
99	โรงเรียนปรับปรุงการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานและตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงานอย่างรอบคอบ	1	1	1	1	1	5/5=1

ข้อ	รายการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					คะแนน IOC
		1	2	3	4	5	
100	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและจัดหางบประมาณเพื่อการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการบัญชี สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้	0	1	1	1	1	4/5=0.8
101	โรงเรียนมีกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5/5=1
102	โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมการสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศให้แก่ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5/5=1
103	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถและเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม	1	1	1	1	1	5/5=1
104	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบุคลากรทางการศึกษา	1	1	1	1	1	5/5=1
	การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ						
105	โรงเรียนบริหารจัดการงานธุรการอย่างมีระบบโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5/5=1
106	โรงเรียนมีการพัฒนากิจการนักเรียนและอาคารสถานที่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน	1	1	1	1	1	5/5=1
107	โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	1	1	5/5=1



ภาคผนวก ค
แบบประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การคำนวณค่า Conbach's Alpha ของทั้ง 5 ตัวแปรแฝง 41 ตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเกิดจาก
 ข้อคำถามทั้ง 107 ข้อ พบว่าค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปร
 อยู่ระหว่าง 0.848 – 0.965 ซึ่งสูงกว่า 0.7
 ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรองค์ประกอบสูง

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
องค์ประกอบสูง 1) การจัดการที่มี คุณภาพสูง	1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการ การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ในโรงเรียน	0.568	0.849
	2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างมีแบบแผน ตามขั้นตอนที่ วางแผนไว้	0.556	
	3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการ การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ในโรงเรียน	0.706	
องค์ประกอบสูง 2) บุคลากรที่มี คุณภาพสูงและการ สนับสนุนบุคลากร	4. โรงเรียนมีทีมงานบุคลากรในโรงเรียน ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	0.562	
	5. บุคลากรในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นใน การปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวให้ เหมาะสมกับการทำงานตามการ เปลี่ยนแปลง	0.734	
	6. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสวัสดิการ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	0.612	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
องค์การสมรรถนะสูง 2) บุคลากรที่มี คุณภาพสูงและการ สนับสนุนบุคลากร	7. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนจัดการ บุคลากรในโรงเรียนล่วงหน้า และมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียน	0.545	0.849
	8. ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการ จัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและ มีความหลากหลาย รวมทั้งมีการสื่อสาร ถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ แก่บุคลากร ในโรงเรียน	0.718	
องค์การสมรรถนะสูง 3) ความผูกพัน ระยะยาว	9. โรงเรียนมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน	0.614	
	10. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการ ข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้รับบริการและ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.762	
	11. โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลุ่ม ผู้ได้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ สามารถสร้างความผูกพันกับนักเรียน และผู้ปกครองได้ต่อเนื่องระยะยาว	0.447	
องค์การสมรรถนะสูง 4) การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติและเปิดเผย	12. โรงเรียนมีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้น การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	0.724	
	13. โรงเรียนมีการดำเนินงานโดยเปิดเผย การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนและสามารถ ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	0.845	
	14. โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ส่งเสริม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	0.732	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
องค์การสมรรถนะสูง 5) การปรับปรุงและ การคิดค้นสิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง	15. โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มี ลักษณะเฉพาะเพื่อกำหนดทิศทางและทำ ให้โรงเรียนมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งชั้น	0.545	0.849
	16. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างตาม กระบวนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	0.733	
	17. โรงเรียนมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดสิ่ง ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่เฉพาะให้เกิดความแตกต่างในการ พัฒนาโรงเรียน	0.563	
องค์การสมรรถนะสูง 6) การกำหนดกล ยุทธ์การปฏิบัติงาน	18. โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานของโรงเรียน และถ่ายทอด แผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้กับ บุคลากรในโรงเรียน	0.562	0.701
	19. โรงเรียนมีการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น	0.701	
องค์การสมรรถนะสูง 7) การจัด กระบวนการและ ทรัพยากร	20. โรงเรียนมีการออกแบบกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานให้บุคลากรใน โรงเรียนปฏิบัติตาม	0.560	0.842
	21. โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรตาม ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	0.723	
	22. โรงเรียนมีการตรวจสอบและ ประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงาน	0.842	
องค์การสมรรถนะสูง 8) การใส่ใจนักเรียน	23. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอน เตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ ความสามารถให้แก่ นักเรียน	0.720	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
	24. โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูล ความคิดของนักเรียน พร้อมใส่ใจในการ ดูแลนักเรียนเป็นอย่างดี	0.474	0.849
องค์การสมรรถนะสูง 9) การจัดการ องค์ความรู้	25. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอน การบริหารจัดการองค์ความรู้ และนำองค์ ความรู้ที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ บุคลากรในโรงเรียน	0.567	
	26. โรงเรียนมีกระบวนการและขั้นตอนใน การวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์องค์ ความรู้ และการประเมินองค์ความรู้ของ โรงเรียน	0.550	
องค์การสมรรถนะสูง 10) การมุ่งสู่ความ เป็นเลิศวิชาการ	27. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดริเริ่มและ สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็น เลิศของนักเรียน	0.543	
	28. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวคิดริเริ่มและ สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็น เลิศของบุคลากรในโรงเรียน	0.614	
	29. ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของ ผู้บริหารโรงเรียน	0.843	
องค์การสมรรถนะสูง 11) การนำองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล	30. ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงบทบาทใน การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเต็ม ความสามารถ พร้อมสร้างความเชื่อมั่น ให้กับบุคลากรในโรงเรียน	0.855	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความคำถาม	แสดงค่าอำนาจการจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
องค์การสมรรถนะสูง 11) การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	31. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ ความจริงใจและทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน	0.613	
	32. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอน มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ	0.543	
	33. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล้าขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงโรงเรียน พร้อมอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้กับโรงเรียน	0.612	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำดิจิทัล 1) การพัฒนาความ คล่องทางดิจิทัล	34. ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักถึง ความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัล และ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล	0.718	0.882
	35. ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะ ความสามารถในการใช้งานดิจิทัลในการ ทำงาน	0.614	
	36. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบูรณาการ ความคิดและประยุกต์ความคิดเชิงดิจิทัล เข้าสู่การบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้พัฒนา ในโรงเรียนได้	0.762	
ภาวะผู้นำดิจิทัล 2) การพัฒนา ความสามารถใหม่ๆ	37. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นหรือ การจูงใจ พร้อมส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ได้มีพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลเพิ่มขึ้น ในการทำงาน	0.447	0.724
	38. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครู อาจารย์ เพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มีคุณค่าแก่โรงเรียน	0.724	
ภาวะผู้นำดิจิทัล 3) การเต็มใจทดลอง	39. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเต็มใจทดลอง ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อออนไลน์ มัลติมีเดียใหม่	0.845	0.732
	40. ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและสื่อออนไลน์มัลติมีเดียในการ ทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ นักเรียน ผู้ปกครอง	0.732	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำดิจิทัล 4) การทำความเข้าใจ เทคโนโลยี	41. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำความเข้าใจเทคโนโลยีที่มาเปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบันทั้งเชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคม ได้	0.685	0.882
	42. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำความเข้าใจกับผลกระทบที่มีต่อวงการศึกษาอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล	0.677	
ภาวะผู้นำดิจิทัล 5) การส่งเสริม สภาพแวดล้อมแบบ รวมพลัง	43. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับหน่วยงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในโรงเรียน และส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	0.688	0.719
	44. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมเข้ากับเครือข่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน	0.719	
	45. โรงเรียนมีการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดียเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานแบบทีม	0.712	
ภาวะผู้นำดิจิทัล 6) การใช้เทคโนโลยีคู่ กับสารสนเทศที่ดีและ เป็นปัจจุบัน	46. ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่ดีและมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	0.843	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรภาวะผู้นำดิจิทัล (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความคำถาม	แสดงค่าอำนาจการจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
	47. ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนกระบวนการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อการนำไปใช้ในการทำงานภายในโรงเรียน	0.616	0.882
	48. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ดีควบคู่กันไปด้วย	0.445	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรสมรรถนะบุคลากร

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
สมรรถนะบุคลากร 1) ความรู้	49. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ ในวิชาเอกของตนเองเพียงพอและ พร้อมถ่ายทอดความรู้นั้นแก่นักเรียน	0.833	0.873
	50. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ อื่นๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอื่นที่ รับผิดชอบได้	0.848	
	51. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ การศึกษาในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนา ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้	0.811	
สมรรถนะบุคลากร 2) ทักษะ	52. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีทักษะและ ความสามารถทางการถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ นักเรียนในโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ	0.866	
	53. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาในโรงเรียนมีทักษะการใช้งาน คอมพิวเตอร์ และนำทักษะทาง คอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานใน โรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว	0.836	
	54. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาสามารถใช้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่าง คล่องแคล่ว	0.815	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
สมรรถนะบุคลากร 3) เจตคติ	55. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแสดงพฤติกรรมหรือแรงขับที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของตนเอง เป้าหมายของโรงเรียน	0.853	0.873
	56. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความคิดในการทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	0.842	
สมรรถนะบุคลากร 4) การจัดการเรียน การสอนยึดนักเรียน เป็นศูนย์กลาง	57. ครู อาจารย์ในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะผ่านการทำงานโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นผู้ออกแบบโครงการเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง	0.818	0.817
	58. ครู อาจารย์ในโรงเรียนคอยแนะนำชี้แนะคอยกระตุ้นให้นักเรียนนำเรื่องทีไปศึกษาด้วยตนเองแล้วไม่เข้าใจมาอภิปรายแลกเปลี่ยนกัน	0.817	
สมรรถนะบุคลากร 5) การวัดการประเมิน	59. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีกระบวนการเรียนการสอน การให้ความรู้ และการตรวจสอบความรู้ของนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย	0.857	0.852
	60. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีกระบวนการในการสังเกตนักเรียน ดูการทำงานของนักเรียน และการประเมินนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย	0.852	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
สมรรถนะบุคลากร 6) คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และ การรู้เท่าทันสื่อ	61. ครู อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนมี ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และ สื่อเทคโนโลยีที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน	0.831	0.873
	62. ครู อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนมีความ รู้เท่าทันสื่อในปัจจุบัน	0.835	
สมรรถนะบุคลากร 7. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ในอาชีพ	63. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีต่อนักเรียน	0.861	
	64. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความ รักและเมตตาต่อศิษย์ ห่วงดีต่อศิษย์ทุกคน	0.863	
สมรรถนะบุคลากร 8) การวัดการประเมิน	65. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีวิธีการ ทำงานหรือวิธีสอนโดยใช้ความร่วมมือกัน ในการสอนและการพัฒนานักเรียนที่มี ความแตกต่างกัน	0.834	
	66. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความ ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมและพร้อม ที่จะเข้าใจนักเรียนที่มีความแตกต่าง หลากหลายกัน	0.857	
สมรรถนะบุคลากร 9) การข้ามวัฒนธรรม	67. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความเข้าใจ ความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนในโรงเรียน	0.815	
	68. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียน และมี เทคนิคการสอนให้แก่แก่นักเรียนที่มีความ หลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และ วัฒนธรรมในโรงเรียน	0.834	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรสมรรถนะบุคลากร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
	69. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำความรู้จักครูในประเทศอื่นๆได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับครูในประเทศอื่นๆที่สนใจ	0.831	0.873
สมรรถนะบุคลากร 10) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง	70. ครู อาจารย์ในโรงเรียนเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่นักเรียน โดยทำหน้าที่คอยแนะนำนักเรียนในโรงเรียนว่าจะหาความรู้ได้จากที่ไหน	0.852	
	71. ครู อาจารย์ในโรงเรียนสามารถวางแผนจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยสอนน้อยลง แต่เป็นผู้เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่เด็กนักเรียนในโรงเรียนมากขึ้น	0.819	
วัฒนธรรมองค์กร 1) การเรียนรู้ในองค์กร	72. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และร่วมแบ่งปันข้อมูลร่วมกับครู อาจารย์ ท่านอื่นๆ ในโรงเรียน	0.895	0.936
	73. ครู อาจารย์ในโรงเรียนรวบรวมวิเคราะห์ และสร้างความคิดใหม่ร่วมกับครู อาจารย์ ท่านอื่นๆ ในโรงเรียน	0.873	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
วัฒนธรรมองค์กร 1) การเรียนรู้ใน องค์กร	72. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีนิสัยในการ ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และร่วมแบ่งปัน ข้อมูลร่วมกับครู อาจารย์ ท่านอื่นๆ ใน โรงเรียน	0.895	0.936
	73. ครู อาจารย์ในโรงเรียนรวบรวม วิเคราะห์ และสร้างความคิดใหม่ร่วมกับ ครู อาจารย์ ท่านอื่นๆ ในโรงเรียน	0.873	
วัฒนธรรมองค์กร 2) ความรับผิดชอบ ร่วมกัน	74. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนรู้สึกถึง ความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้าง โอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่ักเรียน และ ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการเรียน ของนักเรียนทุกคน	0.898	
	75. ครู อาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีความ รับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นใน การปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน	0.880	
วัฒนธรรมองค์กร 3) การสนทนาเชิง สะท้อน	76. ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีการพูดคุย สะท้อนปัญหาถึงการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และในโรงเรียน	0.919	
	77. ครู อาจารย์ในโรงเรียนร่วมสะท้อนผล พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน	0.911	
วัฒนธรรมองค์กร 4) การร่วมคิดร่วม ปฏิบัติ	78. ครู อาจารย์ในโรงเรียนร่วมมือกันใน การจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนใน โรงเรียน	0.853	
	79. ครู อาจารย์เปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือ ผู้บริหารสามารถเข้ามาสังเกตการณ์สอน ในห้องเรียนได้	0.875	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
	80. ครู อาจารย์ มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อเป็นการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติกัน	0.876	0.936
วัฒนธรรมองค์กร 5) การให้ความสำคัญ ทางวิชาการ	81. โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมี มาตรฐานทางวิชาการเป็นอันดับแรก	0.892	
	82. ครู อาจารย์ และนักเรียนรับรู้ถึง ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน	0.804	
วัฒนธรรมองค์กร 6) การสนับสนุน นักเรียน	83. ครู อาจารย์ ให้ความสำคัญกับการ สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่าง เสมอภาค และปรารถนาให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี	0.873	
	84. ครู อาจารย์ สนับสนุนการมีส่วนร่วม ในการเรียนและกิจกรรมต่างๆ ของ นักเรียน เช่น คอยตั้งใจฟังคำถามและ คำตอบของนักเรียน พร้อมตอบคำถาม นักเรียนอย่างตั้งใจ	0.851	
วัฒนธรรมองค์กร 7) ความเชื่อใจและ ความเคารพนับถือ	85. ครูอาจารย์และบุคลากรทางการ ศึกษาทุกคนมีความเชื่อใจกันในการ ดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อการพัฒนา โรงเรียน	0.832	
	86. ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาทุกคนมีความเคารพนับถือซึ่งกัน และกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน	0.914	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
วัฒนธรรมองค์กร 8) การมีพฤติกรรมใน แง่ลบ	87. ครู อาจารย์ และนักเรียนมีการ แสดงออกซึ่งทัศนคติในแง่ลบในโรงเรียน	0.802	0.936
	88. ครู อาจารย์ และนักเรียนมีพฤติกรรม ในแง่ลบในโรงเรียน	0.827	



ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรกลยุทธ์ขององค์กร

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจ การจำแนก (Corrected Item- Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
กลยุทธ์ขององค์กร 1) วิสัยทัศน์	89. โรงเรียนมีการดำเนินการที่สามารถ แข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ได้	0.740	0.909
	90. โรงเรียนปฏิบัติงานแล้วมีผลการ ดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถตอบสนอง ความต้องการของสังคมได้	0.740	
	91. โรงเรียนมีการดำเนินการที่รองรับกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี	0.651	
กลยุทธ์ขององค์กร 2) พันธกิจ	92. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับ โรงเรียน	0.740	0.754
	93. โรงเรียนมีความพร้อมสามารถรองรับ กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ใน การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการ ของสังคม	0.754	
กลยุทธ์ขององค์กร 3) การบริหารงาน วิชาการด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	94. โรงเรียนมีการพัฒนาความสามารถ ในการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างเป็นระบบ	0.767	0.739
	95. โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรและ การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งในการทำงาน	0.739	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรกลยุทธ์ขององค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	แสดงค่าอำนาจการจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
	96. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.702	0.909
	97. โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย	0.724	
กลยุทธ์ขององค์กร 4) การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	98. โรงเรียนมีการบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	0.818	
	99. โรงเรียนมีการปรับปรุงการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน และตรวจติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงานอย่างรอบคอบ	0.801	
	100. โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากการบริหารงานพัสดุ	0.819	
กลยุทธ์ขององค์กร 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ	101. โรงเรียนมีกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.759	
	102. โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมการสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศให้แก่ ครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียน	0.706	
	103. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม	0.807	
	104. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของการบุคลากรทางการศึกษา	0.804	

ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรกลยุทธ์ขององค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความคำถาม	แสดงค่าอำนาจการจำแนก (Corrected Item-Total Correlation)	ค่า Cronbach's Alpha
กลยุทธ์ขององค์กร 6) การบริหารงาน ธุรการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ	105. โรงเรียนมีการบริหารจัดการงาน ธุรการอย่างมีระบบโดยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	0.851	0.909
	106. โรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.843	
	107. โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์แก่ ชุมชนโดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.765	



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามงานวิจัย

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อความถามเกี่ยวกับคำถามการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกนำเสนอเป็นการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างใดต่อผู้ตอบแบบสอบถามและสถาบันที่เกี่ยวข้อง จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ด้านองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยท่านสามารถเลือกตอบข้อใดข้อหนึ่งดังนี้

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------|
| 5 | เมื่อท่านมีความเห็นสอดคล้อง | ระดับมากที่สุด |
| 4 | เมื่อท่านมีความเห็นสอดคล้อง | ระดับมาก |
| 3 | เมื่อท่านมีความเห็นสอดคล้อง | ระดับปานกลาง |
| 2 | เมื่อท่านมีความเห็นสอดคล้อง | ระดับน้อย |
| 1 | เมื่อท่านมีความเห็นสอดคล้อง | ระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ (โปรดระบุ)

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ
 ครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี มากกว่า 20 ปี

6. โรงเรียนอยู่ในภูมิภาค

ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก
 ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. โรงเรียนอยู่ในจังหวัด

8. ขนาดของโรงเรียน

ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 โปรดกา ✓ หน้าช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ตัวแปร : องค์การสมรรถนะสูง					
	การจัดการที่มีคุณภาพสูง					
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นของบุคลากรในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีแบบแผนตามขั้นตอนที่วางแผนไว้					
3	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเข้มแข็งส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพสูง					
	บุคลากรที่มีคุณภาพสูงและการสนับสนุนบุคลากร					
4	โรงเรียนมีทีมงานบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5	บุคลากรในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานตามการเปลี่ยนแปลง					
6	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนบริหารจัดการบุคลากรในโรงเรียนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
8	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย รวมทั้งมีการสื่อสารถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>ความผูกพันระยะยาว</u>					
9	โรงเรียนจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน					
10	โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
11	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสามารถสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างต่อเนื่องระยะยาว					
	<u>การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดเผย</u>					
12	โรงเรียนดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
13	โรงเรียนดำเนินงานโดยเปิดเผยการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้					
14	โรงเรียนบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน					
	<u>การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง</u>					
15	โรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะและมีทิศทางการทำงานแตกต่างเหนือคู่แข่ง					
16	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างตามกระบวนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
17	โรงเรียนมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน					
	<u>การกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติงาน</u>					
18	โรงเรียนมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
19	โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น					
	<u>การจัดกระบวนการและทรัพยากร</u>					
20	โรงเรียนออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม					
21	โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร					
22	โรงเรียนตรวจสอบและประเมินผลตามกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร					
	<u>การใส่ใจนักเรียน</u>					
23	โรงเรียนมีกระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่ นักเรียน					
24	โรงเรียนให้ความสำคัญต่อข้อมูลความคิดของนักเรียนพร้อมใส่ใจในการดูแลเป็นอย่างดี					
	<u>การจัดการองค์ความรู้</u>					
25	โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้และนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร					
26	โรงเรียนมีกระบวนการวัดองค์ความรู้ การวิเคราะห์องค์ความรู้และการประเมินองค์ความรู้ของโรงเรียน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศวิชาการ</u>					
27	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของนักเรียน					
28	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในโรงเรียน					
29	ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียน					
	<u>การนำองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล</u>					
30	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถพร้อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคน					
31	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ความจริงใจและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน					
32	ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่แน่นอนมุ่งมั่นการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ					
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะ กล่าวขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลง พร้อมอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างผลงานให้กับโรงเรียน					
	ตัวแปร : ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล					
	<u>การพัฒนาความคล่องทางดิจิทัล</u>					
34	ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้งานดิจิทัล และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัล					
35	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบูรณาการความคิดและประยุกต์ความคิดเชิงดิจิทัลสู่การบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้พัฒนาในโรงเรียนได้					
	การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ					
37	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้น หรือการจูงใจ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลในการทำงานเพิ่มขึ้น					
38	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่โรงเรียน					
	การเต็มใจทดลอง					
39	ผู้บริหารโรงเรียนเต็มใจทดลองใช้อุปกรณ์เครื่องมือ และสื่อออนไลน์มัลติมีเดียใหม่					
40	ผู้บริหารโรงเรียนใช้อุปกรณ์เครื่องมือและสื่อออนไลน์มัลติมีเดียในการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง					
	การทำความเข้าใจเทคโนโลยี					
41	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจเทคโนโลยีที่มาเปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบันทั้งเชิงพฤติกรรมเศรษฐกิจ สังคมได้					
42	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจกับผลกระทบที่มีต่อวงการศึกษาอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล					
	การส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง					
43	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับหน่วยงานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในโรงเรียน และส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในยุทธศาสตร์ของโรงเรียน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
44	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้นำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เสริมกับเครือข่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน					
45	โรงเรียนใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดียเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบทีม					
	<u>ไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบัน</u>					
46	ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายการบริหารจัดการ ข้อมูลและสารสนเทศที่ดีและมีการทำให้ข้อมูล และสารสนเทศมีความเป็นปัจจุบัน					
47	ผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนกระบวนการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ในการทำงานภายในโรงเรียน					
48	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ดีควบคู่กันไปด้วย					
	ตัวแปร : สมรรถนะบุคลากร					
	<u>ความรู้</u>					
49	ครูในโรงเรียนมีความรู้ในวิชาเอกของตนเอง เพียงพอและพร้อมถ่ายทอดความรู้					
50	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถอื่นๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
51	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้					
	<u>ทักษะ</u>					
52	ครูในโรงเรียนมีทักษะและความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
53	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และนำทักษะทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว					
54	ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว					
	<u>เจตคติ</u>					
55	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแสดงพฤติกรรมหรือแรงขับที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
56	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีความคิดในการทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน					
57	ครูในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะผ่านการทำงานโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นผู้ออกแบบโครงการเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
58	ครูในโรงเรียนคอยแนะนำ ชี้แนะ คอยกระตุ้นให้นักเรียนนำเรื่องที่ได้ศึกษาด้วยตนเองแล้วไม่เข้าใจมาอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
	<u>การวัดการประเมินผล</u>					
59	ครูในโรงเรียนมีกระบวนการเรียนการสอน การให้ความรู้และการตรวจสอบความรู้ของนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย					
60	ครูในโรงเรียนมีกระบวนการในการสังเกต ดู ตรวจสอบการทำงาน of นักเรียน และการประเมินนักเรียนโดยใช้ ICT เข้ามาช่วย					
	<u>คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ</u>					
61	ครูทุกคนในโรงเรียนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน					
62	ครูทุกคนในโรงเรียนมีความรู้เท่าทันสื่อในปัจจุบัน					
	<u>คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</u>					
63	ครูในโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน					
64	ครูในโรงเรียนทุกคนมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ ห่วงดีต่อศิษย์ทุกคน					
	<u>การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</u>					
65	ครูในโรงเรียนมีวิธีการทำงานหรือวิธีสอนโดยใช้ความร่วมมือกันในการสอนและการพัฒนานักเรียนที่มีความแตกต่างกัน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
66	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม และพร้อมที่จะเข้าใจนักเรียนที่มีความแตกต่าง หลากหลายกัน					
	<u>การข้ามวัฒนธรรม</u>					
67	ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจความหลากหลาย ของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของ นักเรียน					
68	ครูในโรงเรียนสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ นักเรียนและมีเทคนิคการสอนที่มีความ หลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และ วัฒนธรรม					
69	ครูในโรงเรียนสามารถศึกษาหาช่องทางทำ ความรู้จักครูในประเทศอื่นๆได้ เพื่อให้เกิด ความร่วมมือกัน					
	<u>การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง</u>					
70	ครูในโรงเรียนเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนไปเป็น ผู้อำนวยความสะดวกให้แก่นักเรียนโดยทำ หน้าที่คอยแนะนำว่าจะหาความรู้ได้จากที่ใด					
71	ครูในโรงเรียนสามารถวางแผนจัดกิจกรรมที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยสอนน้อยลง แต่เป็นผู้ เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่ นักเรียน					
	ตัวแปร : วัฒนธรรมองค์กร					
	<u>การเรียนรู้ในองค์กร</u>					
72	ครูในโรงเรียนมีนิสัยในการค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ๆ และร่วมแบ่งปันข้อมูลร่วมกับครูคนอื่นๆ ในโรงเรียน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
73	ครูในโรงเรียนรวบรวม วิเคราะห์และสร้าง ความคิดใหม่ๆ ร่วมกับครูคนอื่นๆ ในโรงเรียน					
	<u>ความรับผิดชอบร่วมกัน</u>					
74	ครูในโรงเรียนรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันใน การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการเรียนของ นักเรียนทุกคน					
75	ครูในโรงเรียนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตน					
	<u>การสนทนาเชิงสะท้อน</u>					
76	ครูในโรงเรียนมีการพูดคุยสะท้อนปัญหาถึงการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและใน โรงเรียน					
77	ครูในโรงเรียนร่วมสะท้อนผลพัฒนาการเรียนรู้ ของนักเรียนในโรงเรียน					
	<u>การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ</u>					
78	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ ให้กับนักเรียนในโรงเรียน					
79	ครูเปิดโอกาสให้เพื่อนครูหรือผู้บริหารสามารถ เข้ามาสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนได้					
80	ครูมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อเป็น การร่วมคิดร่วมปฏิบัติกัน					
	<u>การให้ความสำคัญทางวิชาการ</u>					
81	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีมาตรฐานทาง วิชาการเป็นอันดับแรก					
82	ครูและนักเรียนรับรู้ถึงความสำคัญของ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>การสนับสนุนนักเรียน</u>					
83	ครูให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่าง เหมาะสมและปรารถนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนที่ดีขึ้น					
84	ครูสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเรียนและ กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน คอยตั้งใจฟัง คำถามและคำตอบของนักเรียน พร้อมตอบ คำถามนักเรียนอย่างตั้งใจ					
	<u>ความเชื่อใจและความเคารพนับถือ</u>					
85	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความ เชื่อใจกันในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อ การพัฒนาโรงเรียน					
86	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความ เคารพนับถือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					
	<u>การมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์</u>					
87	ครูและนักเรียนมีการแสดงออกซึ่งทัศนคติในแง่ ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียน					
88	ครูและนักเรียนมีพฤติกรรมในแง่ไม่พึงประสงค์ ต่อโรงเรียน					
	ตัวแปร : กลยุทธ์ขององค์กร					
	<u>วิสัยทัศน์</u>					
89	โรงเรียนมีการดำเนินการที่สามารถแข่งขันกับ โรงเรียนอื่นๆ ได้					
90	โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สามารถ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
91	โรงเรียนมีการดำเนินการที่รองรับกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี					
	<u>พันธกิจ</u>					
92	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงเรียน					
93	โรงเรียนมีความพร้อมสามารถรองรับกับ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในการ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่าง ยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม					
	<u>การบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ</u>					
94	โรงเรียนพัฒนาความสามารถในการบริหารงาน วิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็น ระบบ					
95	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและการจัด กระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการ ของนักเรียนด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน					
96	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
97	โรงเรียนมีการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ ที่ทันสมัย					
	<u>การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ</u>					
98	โรงเรียนบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
99	โรงเรียนปรับปรุงการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานและตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณตามแผนงานอย่างรอบคอบ					
100	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและจัดหางบประมาณเพื่อการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการบัญชีสอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้					
101	โรงเรียนมีกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรผู้ความเป็นมืออาชีพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
102	โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมการสร้างวินัยสุจริตความเป็นเลิศให้แก่ ครู และบุคลากรในโรงเรียน					
103	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถและเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม					
104	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบุคลากรทางการศึกษา					
	<u>การบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>					
105	โรงเรียนบริหารจัดการงานธุรการอย่างมีระบบโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
106	โรงเรียนมีการพัฒนากิจการนักเรียนและอาคารสถานที่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน					
107	โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ที่ นว 8718/775



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
114 อุบลวิถี 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

28 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กับข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

เนื่องด้วย นางสาววิมลพรภักดิ์ ศักดิ์ไชยวัฒนา นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนาโมเดลความเข้มแข็งสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ถึงศักดิ์สำนักานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทศักดิ์ ภูติธวัชวัฒน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อัญญา นิธมาภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์กับข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนาโมเดลความเข้มแข็งสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ถึงศักดิ์สำนักานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนเมษายน 2565 ถึงเดือนพฤษภาคม 2565 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นางอัญญา นิสิต)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเลข : สิบสามจัตุรัสเพิ่มเติมกรุงเทพฯติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 062 553 2417

e-Mail: rinlapas_s@hotmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	รินทร์ภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา
วัน เดือน ปี เกิด	30 มีนาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ปัจจุบัน	616/285 ลุมพินีพาร์คปิ่นเกล้า A1114 ถนนบรมราชชนนี บางบำหรุ บาง พลัด กรุงเทพมหานคร 10700
ผลงานตีพิมพ์	วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ Journal of Multidisciplinary in Humanities and Sciences
รางวัลที่ได้รับ	ทุนมูลนิธิพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้า รำไพพรรณี พระบรมราชินี ตอนทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท

