

แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

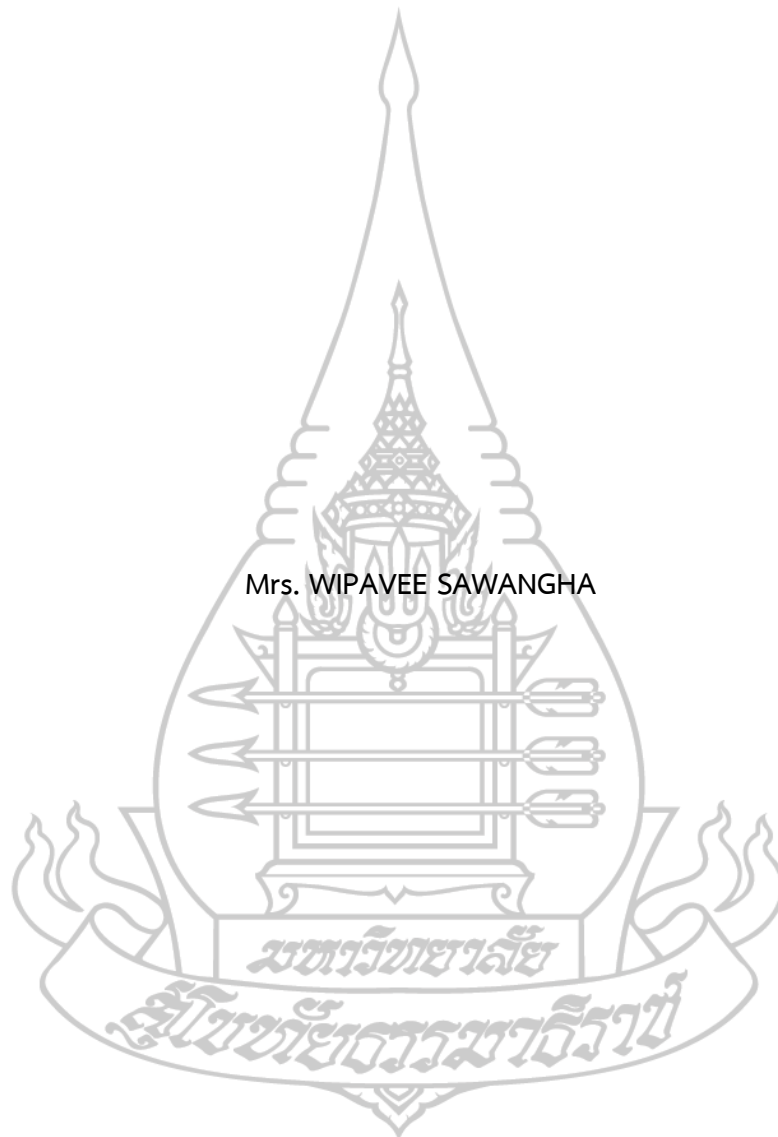


นางวิภาวี แสงหา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Guidelines for Developing a High-Performance Organization of Schools  
under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2



Mrs. WIPAVEE SAWANGHA

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration  
School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ชื่อและนามสกุล      นางวิภาวี แสงหา

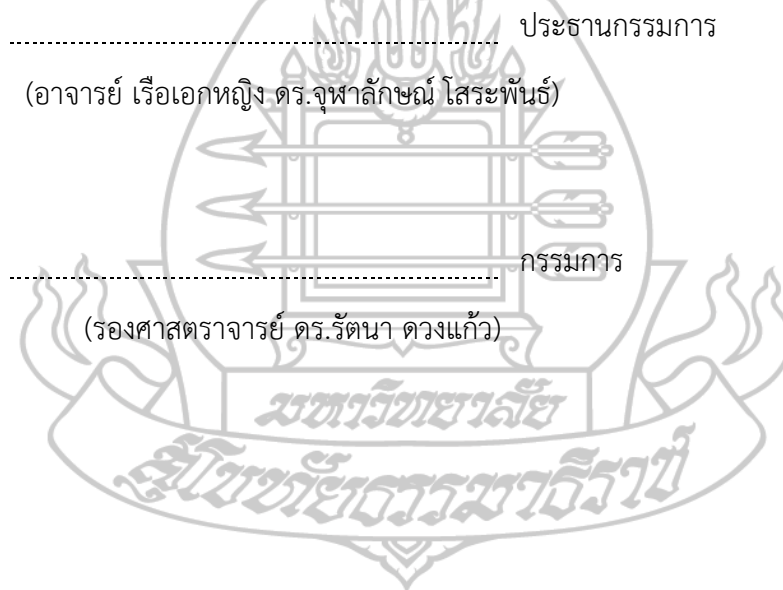
แขนงวิชา / วิชาเอก      บริหารการศึกษา

สาขาวิชา      ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา      อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา คำนวณว่าอิสระ แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
ผู้ศึกษา นางวิภาวี แสงหา รหัสนักศึกษา 2652300522  
ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และ 2) แนวทางการพัฒนาความ  
เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 97 แห่ง หนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ  
เครจซีและมอร์แกน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษาและใช้การสุ่มอย่างง่าย  
จำนวน 388 คน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ  
วิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .97  
และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา วิเคราะห์  
ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ด้านคุณภาพบุคลากร ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว  
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านคุณภาพการบริหารจัดการ และ 2) แนวทางการพัฒนาความ  
เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สถานศึกษาควรดำเนินการ ได้แก่ (1) ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร  
สถานศึกษาควรบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการ  
ให้บริการ (2) ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ทำงาน และสนับสนุนให้ครูใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ และ (3) ควรมีการจัดทำ  
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ  
ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด และสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ** แนวทางการพัฒนา ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สถานศึกษา ประถมศึกษา

Independent Study title: Guidelines for Developing a High-Performance Organization of Schools under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2

Author: Mrs. WIPAVEE SAWANGHA; ID: 2652300522;

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Independent Study Advisor: Lieutenant Dr. Chulalak Sorapan; Academic year: 2023

### Abstract

The objectives of this study were to 1) investigate the level of a high-performance organization of schools under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2; and 2) to study guidelines for developing a high-performance organization of schools under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2.

The research sample consisted of 388 teachers and school directors from 97 schools under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2, obtained by stratified random sampling based on school size and then simple random sampling. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The interview informants were five experts. The employed research tools were a questionnaire on the condition of being a high performance organization of the school, with reliability coefficient of .97, and an interview form concerning the being a high-performance organization of the school. Data were analyzed using the frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that 1) the overall level of being a high-performance organization of the schools under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2 was rated at the high level; the specific aspects of being a high-performance organization of the schools could be ranked from top to bottom based on their rating means as follows: personnel quality, openness and action orientation, focus on long-term goals, continuous improvement, and management quality; and 2) guidelines for developing a high-performance organization of the schools were as follows: (1) the schools should conduct in-depth workshops on management approaches for administrators, particularly focusing on managing the schools through participatory management and fostering a positive, service-oriented organizational culture; (2) the schools should promote and support their teachers to use technology and information in order to enhance work efficiency, and encourage them to use knowledge related to new technologies and innovations; and (3) the schools should develop a strategic plan for human resource management, support and develop their personnel to reach the highest potential in work performance, and cultivate shared organizational values aligned with changing circumstances.

**Keywords :** Guideline for development, Being a high-performance organization, School, Primary education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่านใน โอกาสนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ให้ คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ตรวจสอบ พร้อมแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่จนงานครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดี ขอขอบพระคุณกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว ที่ให้ความรู้และ ข้อเสนอแนะที่ดี ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์แขนงวิชาการ การศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ที่นี้และเพื่อนๆ พี่น้อง แขนงวิชาการการศึกษาที่ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถิรเดช พิมพ์ทองงาม ข้าราชการบำนาญมหาวิทยาลัยราช ภัฏเทพสตรี ดร. ตรีพล โฉมไสว รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงวิทยา และ ดร. กุศลดี เอกสุวรรณ ศึกษาานิเทศก์ ข้าราชการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการ วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ นายประทวน กำจัดภัย ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกเจริญวิทยา นางสาวชุติมา พรหมรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนพลรมอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50 นางวาสนา น้ำเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังตา อินทร์ นางสาวพิมพ์ลดา พิลาชัย ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และนายนราภรณ์ พุททวงศ์ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 1 ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัด การดีสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ประโยชน์ และคุณค่า อันพึงเกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ คุณความดีในครั้งนี้แด่คุณบิดา มารดา ครอบครัว คณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นางวิภาวี แสงวงหา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง .....	7
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 .....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	53
ระยะที่ 1 ชั้นศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา.....	53
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 .....	60
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 .....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	71
สรุปการวิจัย .....	71
อภิปรายผล .....	76
ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม .....	83
ภาคผนวก .....	90
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	91
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย .....	95
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	107
ง ตารางสรุปค่า IOC .....	115
จ ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม .....	120
ประวัติผู้ศึกษา .....	125





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง .....	30
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง .....	33
ตารางที่ 2.3 แสดงผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565 .....	41
ตารางที่ 2.4 แสดงผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563-2565 .....	41
ตารางที่ 2.5 แสดงผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565 .....	42
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	54
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ในสถานศึกษาประเภทการดำเนินงาน ขนาดของสถานศึกษา และระดับการศึกษา .....	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การสมรรถนะของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม .....	60
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ .....	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ .....	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว .....	63
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง .....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านคุณภาพบุคลากร .....	65



๘

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 4



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศ ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและคาดการณ์ได้ยาก ในขณะที่ผลการจัดการศึกษาของประเทศในทุกๆระดับยังคงมีปัญหา ทั้งในด้านคุณภาพของคนไทยที่ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ที่ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา คุณลักษณะและทักษะอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ และกำลังแรงงานของประเทศที่มีสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานในระบบเศรษฐกิจ อีกทั้งสังคมของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเร่งปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นทางออกสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับโอกาสในการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (คณะกรรมการสภาการศึกษา, 2560) เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 รัฐบาลมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ซึ่งระบบราชการไทยต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังเกิดขึ้น จึงต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2567)

องค์กรสมรรถนะสูงเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและทันตามเวลา สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม มีแผนงานรองรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (De Waal, 2007; Holbeche, 2005; Linder & Brooks, 2004) ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะเพียงพอหรือมี

สมรรถนะสูง เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมทำให้การพัฒนานักเรียนสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพได้ตามบริบทของความแตกต่างกันได้ (จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา หอมบุปผา, 2561) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ภาระงานของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้มีสมรรถนะที่สูงตามบริบทของความแตกต่างกัน มีแผนรองรับ มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาจึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว (วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง, 2564)

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาพบว่า ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงเป็นการวางรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทำให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับปัจจุบัน เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งเป็นองค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารองค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นเลิศ (มาริษา พลวงศ์ษา และคณะ, 2565) เช่นเดียวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ กล่าวคือ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นบริหารและจัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” แต่ในด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ยังคงประสบปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จากรายงานแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test : NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565 มีแนวโน้มลดลง ส่วนผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน(O-NET) มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกรายวิชา ในปีการศึกษา 2563-2565 ทั้งในระดับชั้น

ประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อพัฒนาการดำเนินงานการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะนำมาเป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายแห่งการศึกษาต่อไป

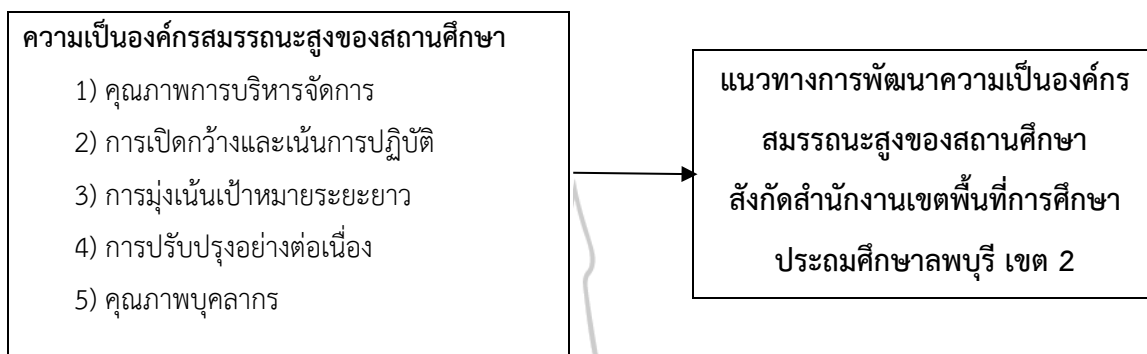
## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ De Waal (2012 อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management quality) 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดขอบเขตของการวิจัย ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ไว้ดังนี้

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีขอบเขตของเนื้อหาครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ De Waal (2012) อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management quality) 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

##### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 130 โรงเรียน

##### 4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 27 เดือนมกราคม พ.ศ. 2567 – วันที่ 1 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567



## 5. นวัตกรรมเฉพาะ

**5.1 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

**5.1.1 คุณภาพการบริหารจัดการ** หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานที่เป็นระบบทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

**5.1.2 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ** หมายถึง สถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีการสื่อสารและมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและเปิดใจพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างให้ครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผยและมีความเป็นประชาธิปไตย

**5.1.3 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว** หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง มีการนำข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีความปลอดภัยในสถานศึกษา

**5.1.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงคิดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

**5.1.5 คุณภาพบุคลากร** หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานในการให้สนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครู สนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สร้างแรงบันดาลใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จโดยส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นรวมถึงมีความสามารถที่หลากหลาย



**5.2 ครูในสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

**5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

**5.4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2** หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการศึกษาภาคบังคับ ประกอบไปด้วยสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดในเขตพื้นที่ 7 อำเภอในจังหวัดลพบุรี คือ อำเภอชัยบาดาล อำเภอพัฒนานิคม อำเภอท่าหลวง อำเภอสระโบสถ์ อำเภอโคกเจริญ อำเภอหนองม่วงและอำเภอลำสนธิ

**5.5 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์โดยการสัมภาษณ์

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่นสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 สามารถนำสารสนเทศจากการวิจัยไปกำหนดนโยบาย วางแผนและส่งเสริมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร หนังสือและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
  - 1.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 1.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 1.3 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
    - 1.3.1 หลักการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง
    - 1.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง
  - 1.4 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
  - 1.5 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง
2. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
  - 2.1 ข้อมูลทั่วไป
  - 2.2 ข้อมูลด้านคุณภาพการจัดการศึกษา
  - 2.3 ทิศทางการจัดการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

##### 1.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักทฤษฎี นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ ดังนี้ Holbeche (2005, อ้างถึงใน ธนัตถ์พร โคจรานนท์, 2562, น. 66) ได้กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดแต่มุ่งกระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

พระมหาดรณรงค์ศักดิ์ รัฐญาณเมธี (2561, น. 5) ได้ให้นิยามว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และการเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า

วิบูลาศ เจริญชัย (2562, น. 27) ได้สรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมซึ่งดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย และปฐมบุตร แก้วสมนึก (2562) ได้กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานที่สูง มีความร่วมมือและการสื่อสารในระดับสูง หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ มีการติดตามผลการเรียนและการสอนอย่างต่อเนื่อง มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนในการเรียนรู้ และสิ่งสำคัญคือ การมีส่วนร่วมในครอบครัวและชุมชน

สุภาพร โสภิน (2563, น. 5) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา หมายถึง การเป็นสถานศึกษาที่มีความสามารถในการแข่งขัน มีผลงานที่โดดเด่น ยั่งยืน บุคลากรมีความสามารถสูง มีความมุ่งมั่น สามารถปรับตัวได้และอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

ธันวา วาทีตต์พันธ์ (2564, น.14) ได้สรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน ประสบความสำเร็จในการเจริญเติบโตของนักเรียน เตรียมความพร้อมสู่การศึกษาขั้นต่อไปและความพร้อมด้านอาชีพ มีความคาดหวังสูงสำหรับความสำเร็จ มีเอกลักษณ์ มีสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและคงความสามารถในระดับที่เป็นเลิศรวมถึงมีภารกิจที่ชัดเจน มีพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการปรับปรุงระบบของตนเอง มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการพัฒนาแบบองค์รวมและมีการแข่งขันในระดับต่างๆ สามารถจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาเพื่อการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการมีส่วนร่วมของครอบครัว สถานศึกษาและชุมชน รวมถึงมีการสืบสานผลลัพธ์ความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

บัณฑิตา สิทธิพิงศากุล และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565, น. 1209) ได้สรุปว่าองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจมุ่งมั่นในความสำเร็จ เพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการกองทุนศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2566, น. 5) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กรให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 1.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมรรถนะสูงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งนักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ความสำคัญกับองค์กรสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2549, อ้างถึงใน วินุลาศ เจริญชัย, 2562) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศกันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นย่อมเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

วินุลาศ เจริญชัย (2562, น. 27-29) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงว่าเป็นความจำเป็นขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถระบอบต่อการทำงานจากระอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมี 4 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการ

บริหารและพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกันและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์กรเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดแรงงานและสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูกและมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูก ดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น 3) ช่วยองค์กรต่างๆ ในการออกแบบและจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว โดยการเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้บริการและลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น 4) ทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการ และการดำเนินงานที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมอนามัย (2564) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันมีหน่วยงานที่หลากหลายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐหลายหน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผู้บริหารหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมากโดยการเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับในการบริหารจัดการระบบภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้

ชัยวัฒน์ เฟื่องกรุด และภทริยา พรหมราชฤทธิ์ (2564) ได้กล่าวว่า การนำคุณลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติใช้จะมีความสำคัญที่จะช่วยเพิ่มความสามารถให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน ยกกระตือรือร้นการพัฒนาการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาให้สามารถสนองตอบความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ถูกต้องมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและนำความรู้ทักษะนั้นไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและเป็นมืออาชีพเป็นรากฐานของการทำงานที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบและจริยธรรม ส่วนราชการควรตระหนักถึงปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันและการ



ทุ่มเทเพื่อผลงานที่ดี นำมาค้นหาเครื่องมือในการเสริมสร้างให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้นและเกิดนวัตกรรม ซึ่งเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 หนึ่งในนั้นเป็นเรื่องของหน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับ สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพ ความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงเป็นการวางรากฐานและแนวทางที่ สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทำให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับ ปัจจุบัน เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน

### 1.3 หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

#### 1.3.1 หลักการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูงไว้ ดังนี้

เสนห์ จุ้ยโต (2558) ได้กล่าวถึงหลักการการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้อง อาศัยปัจจัยเหตุ 3 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่ จุดประกาย ขยาย ความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง
2. เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เทคนิคการบริหารธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลักการด้วยกัน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลัก โปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ให้ความรู้กระจ่างชัด เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งจิตอาสาส่วนรวม พัฒนาท้องถิ่น โดยใช้ 5 เทคนิค ได้แก่ ประเมินตนเอง เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง จัด ประชุมเชิงปฏิบัติการปฏิญาณธรรมาภิบาล ศึกษาดูงาน Best Practice จัดประกวดแข่งขันรางวัลธรร มาภิบาล และปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำผู้บริหารท้องถิ่น วัฒนธรรมทาง

สังคม วัฒนธรรมองค์กร ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พนักงาน องค์กร

3. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สมรรถนะที่ 2 การบริหารองค์กรสมัยใหม่ และสมรรถนะที่ 3 การบริหารทุนมนุษย์

เสนห์ จุ้ยโต (2559) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงมีที่มาจาก 2 ประการ คือ ประการแรกมาจากแนวคิดการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะหรือผลงานสูงที่เรียกว่า High Performance Organization (HPO) ประการที่สอง มาจากแนวคิดการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพทางบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดีเยี่ยมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรองรับถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Miller (2009, อ้างถึงใน ธนัตถพร โควจรานนท์, 2562) กล่าวว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดีจะรู้ว่าต้องทำอะไร งานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานกับทีมงานและการจะนำไปสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนั้น จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์สำคัญที่จะมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
- 2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าน่าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
- 4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
- 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี รวมถึงพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีการเปรียบเทียบเรื่องคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรจากแบบดั้งเดิมอธิบายโดยใช้ตัวอย่างเปรียบเทียบว่า เมื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สรุปได้ 9 คุณลักษณะ ดังนี้

1) High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมจะกลายเป็นองค์กรแห่งความเชื่อใจ Miller มีความเชื่อว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่มากและใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้านพนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานตามหน้าที่หรือตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการปฏิบัติงานจนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันมากที่สุด หากแต่ถ้าองค์กรใช้ความเชื่อถือและความเชื่อใจพนักงานในองค์กร พนักงานจะเกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในแล้ว องค์กรยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้า supplier เพราะบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจหรือกิจการให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

2) Focus on Making “Thing” to Making “Knowledge” จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของนำไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนที่ดิน แรงงานก็ไม่สามารถเท่าเทียมคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนเชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงานแต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

3) Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการทำตัดสินใจโดยบุคคลไปสู่อำนาจตัดสินใจโดยทีม เดิมการทำตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจแต่ใน



ปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเองสามารถติดต่อกับลูกค้าและ supplier ได้โดยตรงและสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกแล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมองทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4) Individual Rewards to Team-based Reward จากการให้รางวัลบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม การที่องค์กรมีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรให้เป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัวแต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5) Vertical-to Horizontal Organization จากองค์กรในแนวตั้งมาเป็นองค์กรในแนวราบ จะเห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับและการดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเองและในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและsupplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6) Fixed Structure to Dynamic Structure โครงสร้างองค์กรที่เฉพาะเจาะจงไปสู่โครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย จะเห็นได้ว่าแนวโน้มธุรกิจมีการแข่งขันในรูปแบบใหม่มากขึ้น เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิตและการจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น

โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรองรับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และนอกจากการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแล้ว ความรวดเร็วถือเป็นโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

7) Companies with Walls to Companies without Walls จากมีกำแพงระหว่างกันมาเป็นไม่มีกำแพงกัน องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและ supplier เป็นอย่างมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวาง ทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8) Financial Secrecy to Open-book Management จากปกปิดฐานะทางการเงินมาเป็นเปิดเผย ในอดีตพนักงานขององค์กรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้ แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเองและติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติต้องรีบแจ้งเพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงต่อไป

9) Blame the Person to Blame the Process จากการตำหนิที่ตัวบุคคลมาเป็นตำหนิที่กระบวนการระบบทีม ระบบทีมในองค์กรสมรรถนะสูง สมาชิกในทีมทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

Parks and Holbeche (2004, อ้างถึงใน พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี, 2561) ได้เสนอหลักการองค์กรที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องจึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบ HPO ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับให้ยอมรับสิ่งเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น

การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ซึ่งองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการสร้างให้เกิดองค์กรแบบ HPO ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่า และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูง บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่งไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าการไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization) คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผยเป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

De Waal (2007, อ้างถึงใน บัณฑิตา สิทธิพิงศากุล, 2564) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่

1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

2) โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัว คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี

3) วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม

4) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

สรุปจากแนวคิดองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ Miller ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงาน เป็นองค์การปรับตัวได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูงทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม แก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการองค์กรสมรรถนะสูง ส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่นสูงทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่าเพื่อรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

### 1.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของคูซและพอสเนอร์(Kouzes และ Posner, 2012 อ้างถึงใน บัณฑิตา สิทธิพงศากุล, 2564) เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่แสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตน 5 ด้าน ต่อไปนี้

1) การแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Model the Way) หมายถึง แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน มีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์กรและทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเช้า เลิกงานช้า ทำงานหนักและอยู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันร่วมกันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่อง มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับฉับไว

2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) หมายถึง ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอนาคตที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญชาตญาณหรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าและวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่นโดยสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง

3) การท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) หมายถึง ผู้นำต้องมองหาโอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือ การปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

4) การมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enable Other to Act) หมายถึง การสนับสนุนความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเอง มีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ และมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม

5) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart) หมายถึง ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน ถ้าทำผลงานได้ตามที่เป้าหมายกำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจโดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

ชูชาติ พวงสมจิตต์ (2564) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) คือ สมรรถนะที่ผู้บริหารมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างและก้าวไกลสู่นอนาคต สามารถสร้างและจัดการการเปลี่ยนแปลงสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งสมรรถนะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่เป็นระบบสามารถมองเห็นระบบห่วงโซ่อุปทานของกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร คิดเชื่อมโยงในทุกระดับ เข้าใจระบบการขับเคลื่อนของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนมีแบบแผน มีความสามารถใช้ออกาสอย่างชาญฉลาด

2) คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีแนวความคิดที่เป็นนวัตกรรมสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และคิดเพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้แก่องค์กร ความคิดสร้างสรรค์อาจเป็นความคิดด้านวัตถุเป็นรูปธรรมใหม่ สถานการณ์ใหม่ วิธีการบริหารใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่เป็นประโยชน์และสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

3) มีทักษะการสื่อสารที่ดี การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจ หากผู้นำมีความสามารถทางการสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิด



ความเข้าใจและมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง ลดข้อขัดแย้งหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูลได้ การสื่อสารอาจใช้ได้ทั้งการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียนลายลักษณ์อักษร การใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้

4) มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างและก้าวไกลสู่นาคต มีมุมมองที่ยาวไกลและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้กับมุมมองใหม่ที่หลากหลายได้เข้ามาสู่แนวคิด ทั้งจากสภาพแวดล้อม จากบุคคลที่อยู่ในและนอกองค์การ มีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยและรอบด้านอย่างไม่หยุดนิ่ง

5) สามารถสร้างและจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การตามที่ต้องการเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การให้ก้าวผ่านปัญหา การแข่งขันและความอยู่รอด รวมถึงสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอให้องค์การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ภายใต้การควบคุมและอยู่นอกเหนือการควบคุมให้ได้ สิ่งที่จะช่วยในการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

6) สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นเรื่องธรรมดาขององค์การที่มีบุคลากรที่แตกต่างกันทั้งด้านความคิด ภูมิหลังมาอยู่ร่วมกัน ในการทำงานจะต้องพบเจอกับแรงกดดันต่างๆ ในหลายด้านและหลายครั้งอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ผู้นำต้องสามารถกำหนดและวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลหลักฐานและความรู้ที่มีและสามารถประเมินปัญหารวมถึงสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้

7) สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในที่นี้ หมายถึง สามารถสร้างความร่วมมือในองค์การและภายนอกองค์การทั้งในเรื่องการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ การเปิดให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยกระบวนการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การที่มีบริการคล้ายๆ กันที่จะส่งเสริมให้องค์การอยู่รอดและลดต้นทุนด้านต่างๆ เป็นการหาจุดร่วมเพื่อสร้างผลประโยชน์ที่เอื้อต่อกัน นอกจากนี้ในด้านการศึกษา ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในชุมชน สังคมต่างๆ ให้เกิดการยอมรับเห็นถึงความจำเป็นของการเข้ามามีส่วนร่วม

สตีลตี๋ นิยมญาติ และคณะ (2566) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Theory of New Public Management) โดยสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การบริหารจัดการแบบมีอาชีพ การมีตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในการบริหาร (indicator of success) การบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการทางธุรกิจ การบริหารจัดการที่เน้นการลดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน รัฐควรจูงใจให้เอกชนดำเนินกิจการบางอย่างที่เห็นว่าเอกชนทำได้ดีกว่าและประหยัดกว่า ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการทางธุรกิจ มีการแปร

รูปกิจกรรมบางอย่างของรัฐ มีการเปลี่ยนขนาดขององค์การของรัฐให้เล็กลง (downsizing) ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐจะต้องมีความรับผิดชอบโดยที่ผู้อื่นสามารถจะตรวจสอบได้ในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น (increased accountability) ซึ่งวิธีการนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติในการบริหารงานต้องมีตัวบ่งชี้ของความสำเร็จ ผู้บริหารจัดการในภาครัฐควรมีวิธีการบริหารแบบผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจของภาคเอกชน ในการบริหารที่ดีต้องใช้ต้นทุนน้อย ทรัพยากรน้อยและเวลาน้อย ในการบริหารงานบางอย่างของรัฐควรจะให้จ้างบุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นพิเศษที่อยู่นอกระบบราชการให้เข้ามาทำและทำการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ไป โดยไม่มีการครองตำแหน่งยาวนานเหมือนบุคลากรในระบบราชการ ข้าราชการจะมีความรับผิดชอบโดยผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้ในระดับสูงขึ้น (Increased accountability) ควรจะลดขนาดขององค์การของรัฐให้เล็กลงเพื่อประหยัดงบประมาณ

สรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของคูกูและพอสเนอร์เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีวิสัยทัศน์เปิดกว้างและก้าวไกลสู่นาคต สามารถสร้างและจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่วนทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในการบริหาร การบริหารจัดการที่เน้นการลดต้นทุน ประหยัดทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

#### 1.4 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

ฤทธิชา บัวศิริ และเด่น ชะเนตยง (2563) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ เพราะนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนให้มาร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผล ซึ่งหมายถึงสมรรถนะหรือขีดระดับความสามารถ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง แบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านสมรรถนะหลัก คือ มีหลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีม มีจิตสำนึกในการให้บริการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สังสมความเชี่ยวชาญ ทักษะในงาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เกี่ยวกับด้านจริยธรรม คุณธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากเกินไป มีจิตใจอ่อนโยน อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการให้มากที่สุด มีจรรยาบรรณ

แห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

2) ด้านสมรรถนะตามสายงาน คือ ความเข้าใจองค์กร การดำเนินการในเชิงรุก การมีวิสัยทัศน์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ และเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ระบุว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้

3) ด้านสมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ คือ มีทักษะในการแก้ปัญหา การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารเวลา การบริหารโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นปัญหาเพื่อมุมมองอื่นๆ และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาในมุมมองของคนเหล่านั้น รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาให้มากขึ้น มุ่งตรวจสอบทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาและค้นหาคำตอบด้วยตนเอง

4) ด้านสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ คือ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และมีการวัดผลประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยนำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพไปใช้

5) ด้านสมรรถนะด้านความคิด คือ การคิดละเอียดรอบคอบ การคิดเชิงบวก การคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินสถานการณ์โดยอาศัยข้อมูลรอบด้านทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งข้อมูลแวดล้อมต่างๆ เพื่อวางแผนป้องกันและตัดสินใจแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้นได้ทันที่ และคิดรอบด้านเพื่อหาทางเลือกหรือวิธีการที่สามารถกระทำได้จริงทำให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่เกิดขึ้นได้

6) ด้านสมรรถนะสายบริหาร คือ ความสามารถในการพัฒนาคน การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุน แสวงหาช่องทางโอกาสและทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการส่งไปอบรม ฝึกงาน ดูงาน รวมทั้งมอบหมายงานเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้งานของผู้ปฏิบัติงาน



ธันวาคม วาฑิตต์พันธ์ (2564, น. 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้ มีขีดสมรรถนะสูงว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกๆ องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทาง สภาพแวดล้อมและสังคมที่มีอย่างมากมายและเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงโรงเรียนจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้มีขีดสมรรถนะที่สูงตามบริบทขององค์กรนั้นๆ มี แผนรองรับกับสถานะต่างๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานรอบด้าน ทำให้ สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน

ชลธิชา บุณนที และคณะ (2564) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาที่มุ่งสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วม การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การนำไปใช้อย่างมีคุณภาพภายใต้ บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง (2564) ได้กล่าวว่า สถานศึกษา ควรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้การพัฒนานักเรียนประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพได้ตามบริบทของ ความแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นหมู่คณะ ให้ ผู้ร่วมงานทุกคนเกิดความผูกพันกับหน่วยงานโดยให้มีความรู้สึกรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ หน่วยงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเป็น องค์กรประกอบที่สำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลมีคุณภาพ

บัณฑิตา สิทธิพงศากุล และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) กล่าวว่า การที่จะพัฒนา และปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญต่างๆ หลายประการ อาทิ เช่น มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์และ เป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและมีการกระจายอำนาจอย่างสมดุล นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในยุคการปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัย หนึ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ภาระงานของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร บทบาทหน้าที่ความสำคัญของการบริหาร รวมทั้งจะต้องมี ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักทฤษฎีของภาวะผู้นำ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง การวางแผน กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ โดยยึดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รู้ถึงวิธีการปรับเปลี่ยนและพัฒนา บรรยากาศขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศ จะเห็นได้ว่าการบริหาร

สถานศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพจึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

วิศณี รัตนพงษ์ (2565) กล่าวว่า ความเป็นโรงเรียนที่มีขีดสมรรถนะสูงคือสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการทั้งในระดับประถมและมัธยม เป็นโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น มีสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการเร่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีวัฒนธรรมและทุนมนุษย์ที่สูง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้ภาระงานของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้มีสมรรถนะที่สูงตามบริบทของความแตกต่างกัน มีแผนรองรับ มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

### 1.5 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลากหลาย ดังนี้

Blanchard (2010, อ้างถึงใน บัณฑิตา สิทธิพิงศากุล และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 6 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication) หมายถึง การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กร การพูดคุยกันระหว่างบุคลากร มีการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากร โดยข้อมูลนั้นนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งรวมถึงจุดประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคตและคุณค่าขององค์กรที่ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย เกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning) หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถขององค์กรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญาและถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

4. การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results) หมายถึง องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องเข้าใจว่าใครคือผู้รับบริการขององค์กรและวัดผลลัพธ์ด้านการบริการ ทำความเข้าใจต่อผู้รับบริการ ซึ่งองค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ

5. ระบบโครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures) หมายถึง การมีระบบโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติสอดคล้องสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ตลอดจนการสร้างโอกาสขององค์กร

6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement) หมายถึง มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

De Waal (2012 อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (management quality) หมายถึง คุณลักษณะบทบาทและพฤติกรรมผู้บริหารในการบริหารงานที่มุ่งเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ที่บุคลากรรับรู้และสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตัดสินใจรวดเร็ว เน้นการนำไปปฏิบัติชี้แนะเพื่อการบรรลุความสำเร็จในผลลัพธ์

2. การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) หมายถึง บทบาทและพฤติกรรมของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่เปิดกว้างให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อการสร้างสรรคสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ประกอบด้วย การสนทนาเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วม การยอมรับความผิดพลาดเป็นการใช้ความเสี่ยงสร้างการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม ความสำเร็จในการพัฒนาและเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน

3. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก การมุ่งเน้นลูกค้าและจัดบริการที่ดีที่สุด การหาลูกค้าใหม่ การสร้างผู้นำจากภายในและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง วิธีการบริหารงานเพื่อทำให้พัฒนาผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ การกำหนดเป้าหมาย การปรับแผนงาน การปรับปรุงระบบ การปรับปรุงกระบวนการภายในให้ง่าย มีความ

สอดคล้องและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลดำเนินงาน การเข้าถึงข้อมูลและการสร้างนวัตกรรม

5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความชัดเจนของผลงานที่คาดหวัง ความรับผิดชอบต่อผลงาน แรงบันดาลใจในการทำงาน การพัฒนาความแตกต่างหลากหลายหุ้นส่วน ความร่วมมือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความมีคุณค่าและการเติบโต

สำนักงานการศึกษารัฐเท็กซัส (Texas Education Agency, 2015 อ้างถึงใน วิศณิรัตน์พงษ์, 2565) เป็นสำนักงานการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาของประชาชนในเท็กซัสในสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาเรื่องการพัฒนาโรงเรียนรัฐและเอกชนไปสู่โรงเรียนสมรรถนะสูงของเมือง Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1. ผลการเรียนรู้ (Academic Performance) หมายถึง โรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์การเรียนการสอนและมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์การเรียนการสอนมีพื้นฐานจากหลักฐานและความคาดหวังในการปฏิบัติงานของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมผ่านประสบการณ์ตรง

2. การใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Use of Quality Data to Drive Instruction) หมายถึง การกระตุ้นการเรียนการสอนโดยมีการเก็บข้อมูลเพื่อให้ครูและนักเรียนใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ มีการใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อวัดประสิทธิภาพของนักเรียนและโรงเรียน

3. ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness) หมายถึง ผู้บริหารของโรงเรียนควรมีวิสัยทัศน์เฉพาะสำหรับโรงเรียนของตน มีการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียนและครอบครัว บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยกระจายความรับผิดชอบความเป็นผู้นำในหมู่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างช่องทางที่หลากหลายสำหรับบุคลากรได้แสดงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

4. เพิ่มเวลาเรียนรู้ (Increased Learning Time) หมายถึง โรงเรียนใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อเพิ่มเวลาการเรียนรู้ของนักเรียน โดยปรับเปลี่ยนขยายเวลาเรียนหรือสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และนอกเวลาเรียนมีการสอนพิเศษหลังเลิกเรียนสำหรับนักเรียนที่ต้องการ

5. การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน (Family and Community Engagement) หมายถึง โรงเรียนใช้ช่องทางในการสื่อสารกับครอบครัวเกี่ยวกับนักเรียน เช่น โซเชียลมีเดีย อีเมล ข้อความและโทรศัพท์ รวมถึงการเยี่ยมบ้าน การประชุมผู้ปกครอง โรงเรียนได้สร้างและยกระดับความร่วมมือของชุมชนโดยให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

6. บรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) หมายถึง โรงเรียนจะเน้นความพยายามในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้ใหญ่และนักเรียน สร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมและให้รางวัลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของนักเรียน

7. คุณภาพของครู (Teacher Quality) หมายถึง บุคลากรมีความเป็นผู้นำและสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ให้รู้จักกับวัฒนธรรมขององค์กรและการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์

วินุลาศ เจริญชัย(2562) ได้สรุปว่าองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารขององค์การสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย ขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์มั่นคงในเป้าหมาย ตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงรุก เชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร มีความสามารถในการจูงใจการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานและมีบุคลิกภาพที่ดี

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Defining Vision and Strategy) หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้กระบวนการดำเนินงานตามพันธกิจ เป้าหมาย ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายมีความเป็นไปได้ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมจัดระเบียบสะสมความรู้เชื่อมโยงกับตัวชีวิตต่างๆ การจัดเก็บข้อมูลและบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความรู้จากภายนอกมาใช้ที่เหมาะสม สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ มีระบบการรักษาความปลอดภัยพร้อมใช้งานเสมอ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

4. การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การกำหนดขอบข่ายกระบวนการ วิเคราะห์การบริหารจัดการของทุกฝ่าย วิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการกระบวนการ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ เปรียบเทียบการทำงานกับ



หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงและกำหนดแนวทางป้องกันกระบวนการที่มีความเสี่ยง

5. การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองที่ทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายความสนใจเดียวกัน ทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามวิสัยทัศน์ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน สร้างทีมงานให้กับบุคลากร ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focusing on Stakeholders) หมายถึง การมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี สำรวจเก็บข้อมูลความต้องการและความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

7. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Focus on Performance) หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

สุภาพร โสภิต (2563) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนด และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อจะนำองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

2. การมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาสถานศึกษาโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะร่วมกันและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การพัฒนาผู้เรียนและการให้ความสำคัญกับผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ชลธิชา บุณนธ์ และคณะ (2564) ได้กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษามีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารจัดการคนเก่ง คือ กระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง โดยการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การรักษาคนเก่ง การอบรมและพัฒนาคนเก่ง การให้ค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่งเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

2. การบริหารจัดการคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยการร่วมกันสร้างองค์ความรู้ การกำหนดองค์ความรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่สามารถส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยมีการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ธัญญา วาทิตต์พันธ์ (2564) ได้สรุปองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) หมายถึง พฤติกรรมเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในด้านต่างๆ เพื่อนำพาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งในด้านการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3. ครูมืออาชีพ (Professional teacher) หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การพัฒนาและการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางการเรียนตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

4. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management information system) หมายถึง กระบวนการจัดการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่จะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานในการบริหาร จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศและนำมาใช้ในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ





4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน กำหนดเป้าหมาย ออกแบบแผนการปฏิบัติการ กระบวนการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

5) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียน ร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสมกับบริบท มีการหาแนวทางการดำเนินงานที่ตีมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน

6. นวัตกรรมองค์กร หมายถึง มีการผสมผสานวางแผนแนวทางเชิงกลยุทธ์กับนวัตกรรม มีแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยวิธีการใหม่จากการคิดค้น พัฒนาปรับปรุงประยุกต์และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงสร้างตารางวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง แสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

	Blanchard (2010)	De Waal (2012)	Texas Education Agency	วินลาศ เจริญชัย (2562)	สุภาพร โสภิต (2563)	ชลธิชา บุนนที และคณะ (2564)	ฉันทา วาทีตัพันธ์ (2564)	สัจฉิญา พรหมอารักษ์ และคณะ	ความถี่
การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ	✓								1
การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร	✓	✓							2
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					✓				1
การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				✓	✓		✓	✓	4



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง	Blanchard (2010)	De Waal (2012)	Texas Education Agency	วินุลาต เจริญชัย (2562)	สุภาพร โสภิน (2563)	ชลธิชา บุนนที และคณะ (2564)	ธันวาทิตต์พันธ์ (2564)	สุกัญญา พรอมอารักษ์ และคณะ	ความถี่
นวัตกรรมองค์กร							✓		1
ผลการเรียน		✓							1
การใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ		✓							1
ประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ		✓							1
การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน		✓							1
เพิ่มเวลาเรียนรู้		✓							1
บรรยากาศของโรงเรียน		✓							1
ภาวะผู้นำ					✓				1
การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์					✓				1
การจัดการกระบวนการ					✓				1
การพัฒนาบุคลากร					✓				1
มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน					✓				1

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงจากแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Blanchard (2010 อ้างถึงใน บัณฑิตา สิทธิพงศากุล และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2565), De Waal (2012 อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565), สำนักงาน การศึกษารัฐเท็กซัส (Texas Education Agency, 2015 อ้างถึงใน วิศณี รัตนพงษ์, 2565), วินุลาต เจริญชัย (2562), สุภาพร โสภิน (2563), ชลธิชา บุนนที และคณะ (2564), ธันวาทิตต์พันธ์ (2564) และงานวิจัยของสุกัญญา พรอมอารักษ์ และคณะ (2567) จำนวน 8 แหล่ง นำมาสังเคราะห์ตัว แปรที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

Blanchard (2010)	Texas Education Agency (2015)	วินุลาศ เจริญชัย (2562)	สุภาพร โสภิน (2563)	ชลธิชา บุนนที และคณะ (2564)	ฉันทิชา วาทีตต์ พันธุ์ (2564)	สุกัญญา พรหมอารักษ์ และคณะ (2567)	De Waal (2012)
การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม	ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ/เพิ่มเวลาเรียนรู้	ภาวะผู้นำ/การจัดการกระบวนการ		การบริหารจัดการคนเก่ง/การบริหารจัดการคุณภาพ	ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	การนำองค์กร	คุณภาพการบริหารจัดการ
การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ/การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร	การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน/ผลการเรียน	การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/การมุ่งเน้นผล การปฏิบัติงาน	การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความผูกพันในงาน/การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การเปิดใจ และเน้นการปฏิบัติ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

Blanchard (2010)	Texas Education Agency (2015)	วินุลาศ เจริญ ชัย (2562)	สุภาพร โสภิน (2563)	ชลธิชา บุญนัท และคณะ (2564)	ฉันทา วาทีตต์ พันธ์ (2564)	สุกัญญา พรมอารักษ์ และคณะ (2567)	De Waal (2012)
การมี วิสัยทัศน์ที่ ทุกคนใน องค์กร มองเห็น ภาพ/ระบบ โครงสร้าง และ กระบวนการ การทำงาน สนับสนุน วิสัยทัศน์	การใช้ข้อมูล เชิงคุณภาพ	การกำหนด วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์	การมุ่งเน้น ยุทธศาสตร์	การ จัดการ เชิงกล ยุทธ์	การบริหาร เชิงกลยุทธ์	การบริหาร เชิงกลยุทธ์	การ มุ่งเน้น เป้าหมาย ระยะยาว
	คุณภาพของ ครู	การพัฒนา บุคลากร	การมุ่งเน้น คุณภาพ บุคลากร		ความเป็น ผู้นำทาง วิชาการ/ ครูมือ อาชีพ/การ เป็น แบบอย่างที่ดี	การมุ่งเน้น คุณภาพ บุคลากร	คุณภาพ บุคลากร
การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	บรรยากาศ ของโรงเรียน	การจัดการ ความรู้	การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	การ จัดการ ความรู้		วัฒนธรรม องค์กร/ นวัตกรรม องค์กร	การ ปรับปรุง อย่าง ต่อเนื่อง

สำหรับงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ De Waal (2012 อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565) มาใช้ในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

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

ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษานิยาม ความหมายขององค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.4.1 คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality)

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึงคุณภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

De Waal (2018) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุดในองค์กรสมรรถนะสูง โดยจะเป็นการที่ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การยอมรับ สร้างความเชื่อมั่น รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมความเชื่อใจและความไว้วางใจผู้อื่น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีความยุติธรรม ตัดสินใจได้รวดเร็วชัดเจน มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถให้คำแนะนำและฝึกฝนบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ฝ่ายบริหารใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานที่มากขึ้น มีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นทุกคนจึงได้รู้และให้การยอมรับ

พฤกษ์ สุพรรณนาลัย (2560, น. 11) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและมุ่งสร้างผลการดำเนินการ ทำดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรและให้ความไว้วางใจหัวหน้างาน

วิจิตรา สอนทะ (2563) กล่าวถึงคุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง คุณภาพกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งพัฒนางานหรือกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการบริหารจัดการและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการโดยบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการและกิจกรรมนั้นๆ



อุไรรัตน์ ทับทอง (2563, น. 19) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายด้วยการวางแผน การจัดการองค์การ การประสานงานและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเส้นทางที่ถูกกำหนดไว้ในแต่ละองค์การ แผนงานและจนไปถึงแต่ละบุคคล ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

กรรณิการ์ มีทรัพย์ และนิตยา สินเฮาว์ (2564) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ คือ ความรู้ เทคนิควิธีการขั้นพื้นฐานที่จะเป็นแนวทางการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศโดยการมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริการ มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรภายใต้ความมุ่งมั่น เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันจะนำมาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการจัดการนำมาพัฒนาใช้กับองค์กรหรือหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ

ชลธิชา บุนนท และคณะ (2564, น. 898) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยการให้ความสำคัญกับผู้เรียน การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและชุมชน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2565, น.12) กล่าวว่า คุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง ระบบคุณภาพที่กำหนดกระบวนการจัดการที่มีระบบในการดำเนินการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือจัดกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในด้านคุณภาพ

สรุปได้ว่า คุณภาพการบริหารจัดการ หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการวางแผนปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

#### 1.4.2 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation)

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยกล่าวถึงการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ดังนี้  
 สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวว่า การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ เป็นการเปิดใจและการกระทำทั้งผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานสำคัญๆ

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560) กล่าวถึง การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ คือ องค์กรที่มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้พนักงานเข้าถึงได้ง่าย มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน มีการจัดองค์กรที่เรียบง่าย มีการประสานงานกันตลอดเวลา พนักงานมีความรอบรู้ในการดำเนินงานและเป้าหมายในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย ตลอดจนมีความเป็นประชาธิปไตย

De Waal (2018) กล่าวว่า การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ หมายถึง สร้างวัฒนธรรมการเปิดเผยในองค์กรโดยฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีการพูดคุยให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญขององค์กร มองความคิดเห็นของบุคลากรว่ามีคุณค่า เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร สนับสนุนบุคลากรให้ได้ทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ได้ใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาโดยผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระตุ้นและส่งเสริม รวมถึงมีการอุทิศทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ขององค์กร

ชุตินา ทองไกรแก้ว (2562, น. 6) กล่าวว่า การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ คือ บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่เป็นคนที่เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา มีความอยากรู้ อยากเห็น เปิดกว้างให้ตนเอง รวมทั้งรู้สึกว่สิ่งแปลกใหม่ทำให้รู้สึกมีสีสัน

ณัฐฐศรีณัฐ มังคละนาเคศวร (2562, น.7) กล่าวว่า การปฏิบัติอย่างเปิดเผย หมายถึง การเปิดกว้างและใส่ใจปฏิบัติ ซึ่งการเปิดกว้างของผู้บริหารทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรและมีความยืดหยุ่น

สรุปได้ว่า การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสื่อสาร มีการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและเปิดใจยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผยและมีความเป็นประชาธิปไตย

#### 1.4.3 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว(Long-Term Orientation)

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัย กล่าวถึงการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวว่า การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวเป็นการเน้นความสัมพันธ์ระยะยาวร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน เช่น ลูกค้า ผู้ผลิต สินค้า มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้พนักงานภายในองค์กรและสร้างสถานประกอบการให้มีความปลอดภัย

De Waal (2018) กล่าวถึงการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวเป็นองค์กรที่เน้นความยั่งยืนในระยะยาวโดยการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงบุคลากร บริษัทผู้ผลิต ลูกค้าและสังคม มีการค้นหาและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งเป้าหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาวและขยายไปยังทุกส่วน ตลอดจนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้ นำเป็นลำดับขั้น สร้างสถานที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจสำหรับบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ

ณัฐศรีพันธุ์ มังคละนาเคศวร (2562, น.7) กล่าวว่า การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว หมายถึง การมุ่งผลสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ได้รับการยอมรับและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สุภาพร โสภิน (2563) กล่าวว่า การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนสู่การปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดและมีการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 3 ปี มีการจัดประชุมครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สรุปได้ว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว หมายถึง องค์กรมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีการนำข้อเสนอแนะจากบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าและมั่นคง มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

**1.4.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการกล่าวถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

สุรมงคล นิรมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวว่า การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การมีนวัตกรรมทางกระบวนการผลิตรวมถึงสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

De Waal (2018) กล่าวถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกภาคส่วนในองค์กร

ได้รับรู้ มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่บุคลากร สร้างนวัตกรรมสินค้ากระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง องค์กรสมรรถนะสูงมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและโดดเด่น สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาตลาด มีการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ณัฐศรีพันธุ์ มังคละนาเคศวร (2562, น.7) กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดการที่มีการวางแผน ติดตาม ปรับปรุงและมีนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการกองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2566) กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการบริหาร มีการนำผลจากการวิเคราะห์ทบทวนมาปรับปรุงการดำเนินงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศภายในองค์กรและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงคิดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 1.4.5 คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)

ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการกล่าวถึงคุณภาพบุคลากร ดังนี้ สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวว่า คุณภาพบุคลากรเป็นคุณภาพของแรงงาน พนักงานได้รับการฝึกฝนให้สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบและสามารถสับเปลี่ยนงานระหว่างกันหรือทำงานทดแทนกันได้

De Waal (2018) กล่าวถึงคุณภาพบุคลากร เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน องค์กรสมรรถนะสูงมีการส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากรที่หลากหลายให้มีการปรับตัวและยืดหยุ่น สามารถส่งเสริมกันและกันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองเสมอ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ โดยบุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงไม่ย่อท้อ ยอมรับความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม

พฤกษ์ สุพรรณนาลัย (2560, น.11) กล่าวว่า คุณภาพบุคลากร หมายถึง มีความหลากหลายในกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร ทั้งในด้านเพศ อายุ สรีระ เชื้อชาติ พนักงานได้รับแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีขึ้นและมีความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมาย

ณัฐศรีพันธุ์ มังคละนาเศศวร (2562, น.7) กล่าวว่า คุณภาพบุคลากร หมายถึง พนักงานมีความสามารถหลากหลายส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่นและมีแรงบันดาลใจในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ

สุภาพร โสภิต (2563) กล่าวว่า คุณภาพบุคลากร คือ การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถ พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรครูในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ส่งเสริมการนิเทศการสอนการปฏิบัติงานของบุคลากรครู

สรุปได้ว่า คุณภาพบุคลากร หมายถึง องค์กรมีการดำเนินงานในการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปรับตัว และมีความยืดหยุ่นรวมถึงมีความสามารถที่หลากหลาย

## 2. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### 2.1 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 8/1 หมู่ที่ 1 ถนนสระบุรี-หล่มสัก ตำบลชัยนารายณ์ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีสถานศึกษาในสังกัด 130 แห่ง สถานศึกษาในสังกัดที่จัดการศึกษาระดับ อนุบาล – ประถมศึกษา จำนวน 87 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 67 ที่จัดการศึกษาระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาตอนต้นจำนวนโรงเรียน 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 30.53 และที่จัดการศึกษาระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวนโรงเรียน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.29 โดยสถานศึกษาในสังกัดแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1-120 คน จำนวนโรงเรียน 61 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.92 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 121-600 คน จำนวนโรงเรียน 68 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.31และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 601-1,500 คน จำนวนโรงเรียน 1 แห่งคิดเป็นร้อยละ 0.77 โดยในปีการศึกษา 2567 มีบุคลากรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน ครู จำนวน 1,056 คน รวมประชากรทั้งหมดจำนวน 1,153 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2566)



## 2.2 ข้อมูลด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2566)

1) ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test : NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565

ตารางที่ 2.3 แสดงผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565

สาระการเรียนรู้	ระดับประเทศ					ระดับ สพฐ.					ระดับ สพ.ล. 2				
	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65
ด้านคณิตศาสตร์	40.47	49.44	8.97	49.12	-0.32	41.30	48.73	7.43	48.81	+0.08	45.31	67.09	21.78	66.48	-0.61
ด้านภาษาไทย	47.46	56.14	8.68	55.86	-0.28	47.76	55.48	7.72	55.33	-0.15	53.30	70.25	16.95	69.17	-1.08
รวม 2 ด้าน	43.97	52.80	8.83	52.50	-0.30	44.53	52.11	7.58	52.07	-0.04	49.31	68.60	19.29	67.82	-0.78

2) ผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (ONET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563-2565

ตารางที่ 2.4 แสดงผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563-2565

สาระการเรียนรู้	ระดับประเทศ					ระดับ สพฐ.					ระดับ สพ.ล. 2				
	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65
ภาษาไทย (61)	56.20	50.38	-5.82	53.89	+3.51	54.96	49.54	-5.42	52.80	+3.26	54.04	49.07	-4.97	51.28	+2.21
ภาษาอังกฤษ (63)	43.55	39.22	-4.33	37.62	-1.60	38.87	35.46	-3.41	33.57	-1.89	36.16	32.23	-3.93	30.29	-1.94
คณิตศาสตร์ (64)	29.99	36.83	+6.84	28.06	-8.77	28.59	35.85	7.26	26.52	-9.33	26.68	33.79	+7.11	24.36	-9.43
วิทยาศาสตร์ (65)	38.78	34.31	-4.47	39.34	+5.03	37.64	33.68	-3.96	37.90	+4.22	36.18	33.67	-2.51	34.81	+1.14
เฉลี่ยรวม	42.13	40.19	-1.95	39.73	-0.46	40.02	38.63	-1.38	37.70	-0.94	38.27	37.19	-1.08	35.19	-2.01



3) ผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษา  
ปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565

ตารางที่ 2.5 แสดงผลการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษา  
ศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563-2565

สาระการเรียนรู้	ระดับประเทศ					ระดับ สพฐ.					ระดับ สพ.ส. 2				
	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65	2563	2564	พัฒนาการ 63-64	2565	พัฒนาการ 64-65
ภาษาไทย (91)	54.29	51.19	-3.10	52.95	+1.76	55.18	52.13	-3.05	53.91	+1.78	53.72	49.99	-3.73	51.30	+1.31
ภาษาอังกฤษ (93)	34.38	31.11	-3.27	32.05	+0.94	34.14	30.79	-3.35	31.75	+0.96	27.60	25.90	-1.70	27.34	+1.44
คณิตศาสตร์ (94)	25.46	24.47	-0.99	24.39	-0.08	25.82	24.75	-1.07	24.66	-0.09	20.77	20.86	+0.09	21.16	+0.30
วิทยาศาสตร์ (95)	29.89	31.45	1.56	33.32	+1.87	30.17	31.67	1.50	33.67	+2.00	28.41	29.74	+1.33	30.90	+1.16
เฉลี่ยรวม	36.01	34.56	-1.45	35.68	+1.12	36.33	34.84	-1.49	36.00	+1.16	32.63	31.62	-1.00	32.68	+1.05

## 2.3 ทิศทางจัดการศึกษา

### 2.2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นบริหารและจัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

### 2.2.2 พันธกิจ

พันธกิจที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

พันธกิจที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตรงตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

พันธกิจที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศพันธกิจที่ 4 พัฒนาโรงเรียนและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัยและโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจที่ 5 เพิ่มโอกาสความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

พันธกิจที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบทเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### 2.2.3 เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและภูมิใจในความเป็นไทย

เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่เสมอภาค มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์ที่ 3 เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่นและเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และโรงเรียน ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคามทุกรูปแบบและรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

เป้าประสงค์ที่ 6 โรงเรียนจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์ที่ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนมีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

### 2.4 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนมีความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

ฤทธิชา บัวศิริ และเด่น ชะเนติยง (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ควรมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ สมรรถนะหลัก อันดับที่ 2 คือ สมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ อันดับที่ 3 คือสมรรถนะสายบริหาร อันดับที่ 4 คือ สมรรถนะด้านความคิด อันดับที่ 5 คือ สมรรถนะตามสายงาน อันดับที่ 6 คือ สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ โดยด้านสมรรถนะหลัก อันดับที่ 1 คือ มีหลักธรรมาภิบาล ด้านสมรรถนะตามสายงาน อันดับที่ 1 คือ ความเข้าใจองค์กร ด้านสมรรถนะการวางแผนการบริหารจัดการ อันดับที่ 1 คือ มีทักษะในการแก้ปัญหา ด้านสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ อันดับที่ 1 คือ การวัดและประเมินผล ด้านสมรรถนะด้านความคิด อันดับที่ 1 คือ การคิดละเอียดรอบคอบ ด้านสมรรถนะสายบริหาร อันดับที่ 1 คือ ความสามารถในการพัฒนาคน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน พบว่า มีข้อที่ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ทั้ง 6 ด้าน ในทุกราย องค์ประกอบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

สุภาพร โสภิน (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 2) เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 3) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับพบว่า ด้านความยืดหยุ่นมี

การปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านวิสัยทัศน์และด้านจินตนาการ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับ เป็นต้นนี้ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และด้านจินตนาการ

ธันวา วาতিตพันธ์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) ครูมืออาชีพ 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 5) ความผูกพันในงาน 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ชลธิชา บุณนท และคณะ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดขององค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสถานศึกษามีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการคนเก่ง มี 4 ตัวชี้วัด คือ การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การส่งเสริมพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลตอบแทนคนเก่ง 2) การบริหารจัดการคุณภาพ มี 4 ตัวชี้วัด คือ การให้ความสำคัญกับผู้เรียน การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและชุมชน การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน 3) การจัดการความรู้ขององค์กรมี 4 ตัวชี้วัด คือ การกำหนดองค์ความรู้ การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 3 ตัวชี้วัด คือ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

มยุลี ปันทะโชติ และปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2564) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ปัจจัยด้านการ

บริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่และด้านการนำองค์กร สามารถร่วมกัน พยากรณ์ได้ร้อยละ 68.90

วารภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง 5) การจัดการกระบวนการและทรัพยากร 6) การพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม ซึ่งการประเมินรูปแบบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์ ด้านมีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุดและด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เดือนใจ เจริญบุตร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 2) สร้างรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ 3) ประเมินรูปแบบองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้ แบบสอบถามองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 5 ด้าน ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ การ เปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและคุณภาพ บุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง (2) การปรับปรุงต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว (3) การ สร้างความเข้มแข็งและความภักดีต่อองค์กร (4) การสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือ

บัณฑิตา สิทธิพิงศากุล และประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยมียุทธศาสตร์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ 2) เพื่อทราบองค์ประกอบสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ



ของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และด้านการทำทนายกระบวนการ 2) องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านระบบโครงสร้างกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์และด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม และด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูงและลักษณะคล้ายตามกัน

วิศณี รัตนพงษ์ (2565) ได้ศึกษา เรื่องความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเพิ่มเวลาเรียนรู้และยกระดับผลการเรียนรู้สู่การแข่งขัน 2) มีภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษาที่เข้มแข็ง 3) ความร่วมมือและการสื่อสารระดับสูง 4) หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานรัฐ 5) มีการบริหารจัดการองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 7) การพัฒนาบุคลากรและการนิเทศติดตามผลการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 8) ความเป็นผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ 9) การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเชิงอนาคต 10) การมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อองค์กร 11) ส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 12) จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ค่าองค์ประกอบที่สูงที่สุดคือ การเพิ่มเวลาเรียนรู้และยกระดับผลการเรียนรู้สู่การแข่งขัน และค่าองค์ประกอบที่น้อยที่สุดคือ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน



สุรีพร อย่างสวย และพนายุทธ เชยบาล (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ศึกษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา และ 5) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 30 ตัวชี้วัด คือ (1) องค์ประกอบการมีส่วนร่วม/การทำงานเป็นทีมมีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (2) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (3) องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์มีจำนวน 7 ตัวชี้วัด (4) องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศองค์การนวัตกรรม มีจำนวน 9 ตัวชี้วัด 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับมาก 3) ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี มีความสัมพันธ์กัน 5) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้อ่านาพยากรณ์ร้อยละ 70.00

สมพงษ์ เชือกพรหม และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีส่วนร่วม 2) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านการจัดการความรู้ ด้านระบบโครงสร้างองค์การ และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 3)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r_{xy} = .790$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีส่วนร่วม สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้ร้อยละ 63.90

อภิสิทธิ์ เทียงคุณ และสิทธิชัย สอนสุภี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) องค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการ และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) และด้านการควบคุมกลยุทธ์ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ร้อยละ 79.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแสดงสมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้  $Zy' = 0.413(ZX_3) + 0.344(ZX_1) + 0.206(ZX_4)$

มลิวรรณ สีสัน และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของคณะพยาบาลศาสตร์สู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของคณะพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัยเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้อจำกัดของการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ การบริหารจัดการทางการเงิน การจัดสรรทรัพยากรและความคาดหวังของสังคม สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงพบว่า การพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ องค์ประกอบแรกคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพและการรักษาบุคลากร องค์ประกอบที่สอง

คือ ภาวะผู้นำผู้บริหารควรมีการสรรหาหรือการพัฒนาผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและภาวะผู้นำเชิงการบริหารจัดการ องค์ประกอบที่สามคือ การจัดการการเรียนรู้โดยแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ 2) การสร้างกลั่นกรองความรู้ให้คงไว้กับองค์กร 3) การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ องค์ประกอบที่สี่คือการปฏิบัติงานสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยพัฒนางานวิจัยสร้างผลงานเผยแพร่ในวารสารที่มีชื่อเสียงและตอบสนองต่อสังคม พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและการบริการวิชาการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนากิจการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรในคณะพยาบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้องได้

สุกัญญา พรหมอารักษ์ และคณะ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อศึกษาองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนจากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นคุณภาพบุคลากร 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การนำองค์กร 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 5) วัฒนธรรมองค์กร และ 6) นวัตกรรมองค์กร ซึ่งผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M=4.81, SD=0.39$ ) และมีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M=4.79, SD=0.44$ )

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

De Waal (2012 อ้างถึงใน เตือนใจ เจริญบุตร, 2565) ศึกษาเรื่อง "Characteristics of High-Performance Organizations" ผลการศึกษาพบว่า ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในโลกธุรกิจ กระตุ้นให้บริษัทวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงองค์กรต่อไป ทำให้มีความสนใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ผู้บริหารทั่วโลกกำลังทดลองใช้แนวคิดการปรับปรุงต่างๆ โดยเห็นผลลัพธ์ที่หลากหลาย สาเหตุหนึ่งที่เป็นไปได้ คือ การขาดฉันทามติเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรที่นำไปสู่ประสิทธิภาพสูง อีกเหตุผลหนึ่งอาจเป็นเพราะการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพสูงส่วนใหญ่ดำเนินการในบริษัทในสหรัฐอเมริกา ทำให้ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการนอกทวีปอเมริกาเหนือ การศึกษาวิจัยที่อธิบายไว้ในบทความนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากการทบทวนการศึกษาวิจัย 290 รายการเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจัดกลุ่มเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) คุณภาพบุคลากร

Mohd Izham Mohd Hamzah (2017 อ้างถึงใน ธันวา วาทิตต์พันธ์, 2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความสามารถและความเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาความสามารถพิเศษในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซียพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยใช้กลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานที่เฉพาะเจาะจง การนำไปใช้และการจัดการกลยุทธ์ทำให้เกิดประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าระดับของการดำเนินงานของการจัดการความสามารถอยู่ในช่วงดีมาก และมีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร

Hasmirati (2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนสมรรถนะต่ำในมาเลเซีย ประเทศอินโดนีเซีย กรมสามัญศึกษาของจังหวัดสุลาเวสี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนสมรรถนะสูงและโรงเรียนที่มีสมรรถนะต่ำมีการใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้มากขึ้น ควบคุมวินัยของนักเรียน สร้างความมั่นใจว่าครูจะเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในประเทศอินโดนีเซีย

Sidi et al. (2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูงในมอมบาซาเคนดี้ ประเทศเคนยา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโรงเรียนวัฒนธรรมคุณภาพสูงในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในเขตมอมบาซา ประเทศเคนยา ผลการวิจัยพบว่า มอมบาซาเคนดี้ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้เรียนและการใช้ประโยชน์จากชุมชนหรือกลุ่มการศึกษาของผู้เรียน ดังนั้นการศึกษานี้จึงแนะนำว่าผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะสูงควรเพิ่มการดูแลบทเรียนของครู จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมมากขึ้นและบังคับใช้นโยบายภาษา แต่ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับขอบเขตของงานวิชาการและกีฬารวมถึงค่าใช้จ่ายในงานวิชาการ

Tammie Padgett Ash (2021 อ้างถึงใน วิศณี รัตนพงษ์, 2565) ได้ทำการวิจัยเรื่องการระบุคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษาในชนบทที่ประสบความสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัยคือ 1) ความยากจนถูกระบุว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จทางการศึกษา ในปี พ.ศ. 2546 Shannon และ Bylsma (2007) นักวิจัยแห่งรัฐวอชิงตันได้ระบุคุณลักษณะ 9 ประการของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและระบุว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ การตรวจสอบว่ามีคุณลักษณะ 5 ใน 9 ประการในเขตการศึกษาในชนบทในนอร์ทแคโรไลนาหรือไม่ และ 2) ลักษณะใดใน 9 ประการที่มีแนวโน้มมากที่สุดและมีโอกาสน้อยที่สุด ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนภายในเขตไม่ถึงครึ่งปฏิบัติตามเกณฑ์ ซึ่งงานวิจัยได้ระบุลักษณะเด่นอย่างชัดเจนภายในโรงเรียนคือ จุดเน้นที่ชัดเจนและแบ่งปันกัน (A clear and share focus) ขณะที่ไม่พบการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนในโรงเรียนใดๆ (High levels of family & Community involvement) สรุปคือคุณลักษณะ 9 ประการของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงยังคงสอดคล้องกับการวิจัยในปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ De Waal (2012 อ้างถึงใน เตื่อนใจ เจริญบุตร, 2565) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management quality) 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 5) คุณภาพบุคลากร (Employee Quality) นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix - method) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยจำแนกเป็น 2 ระยะ โดยในแต่ละระยะดำเนินการตามประเด็นต่อไปนี้

1. ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ระยะที่ 1 ชั้นศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

##### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้** ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 130 โรงเรียน

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้** ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษาและใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลาก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนแต่ละแห่งได้มาจากการสุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งละ 1 คน ครูในสถานศึกษาแห่งละ 3 คน รวมแห่งละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 388 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาด สถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูในสถานศึกษา
เล็ก	61	45	45	135
กลาง	68	51	51	153
ใหญ่	1	1	1	3
รวม	130	97	97	291
รวมผู้ให้ข้อมูล		388		

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 แบบสอบถามมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและด้านคุณภาพบุคลากร จำนวน 26 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert rating scale) แบ่งระดับการวัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ระดับน้อยที่สุด

### 1.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 1 มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1.3.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะแนวคิดของ De Waal ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษา

1.3.2 สร้างแบบสอบถามตามประเด็นการวิจัยตามแนวทฤษฎีครอบคลุมขอบเขตการศึกษาวิจัย โดยสร้างตารางกำกับการสร้างเครื่องมือการวิจัยให้สอดคล้องกับนิยามของตัวแปร

1.3.3 นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) นำมาหาค่าความตรงโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ระหว่าง 0.67-1.00

1.3.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .975

1.3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม จากนั้นจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการโดยวางแผนและปฏิบัติดังนี้

1.4.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.4.2 ดำเนินการส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form ผ่านระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษา หรือ School Management Support System (SMSS)

1.4.3 ได้รับการตอบกลับประมาณร้อยละ 70 จึงมีการโทรติดตามไปยังสถานศึกษาที่ยังไม่ตอบแบบสอบถาม

1.4.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบความถูกต้องเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีขั้นตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจากค่าเฉลี่ย (สุภมาส อังสุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร, 2566, น. 24) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง สถานศึกษามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

สำหรับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**2.1 ผู้ให้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีจำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive random sampling) มีเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 7 ปี จำนวน 3 คน และ  
2) ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 7 ปี  
จำนวน 2 คน

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็น  
องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

## 2.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.3.1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็น  
เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยเรียงลำดับผลการวิเคราะห์น้อยที่สุดเรียงไปหามากที่สุด เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่ได้คะแนนน้อยจึงนำมาเป็นหัวข้อคำถาม เพื่อหาแนวทางการพัฒนา  
ดังนี้ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ 3) การปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่อง จากนั้นร่างคำถามให้สอดคล้องกับตัวแปร

2.3.2 เสนอแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา

2.3.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้ให้ข้อมูล

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการโดยวางแผนและปฏิบัติดังนี้

2.4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จาก  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

2.4.2 นัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเวลาและสถานที่ พร้อมทั้งอธิบายประเด็นที่เป็น  
แนวทางสัมภาษณ์เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

2.4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 1 ชั่วโมง โดยเตรียมเอกสารและอุปกรณ์  
ที่จะใช้ประกอบการสัมภาษณ์และขออนุญาตทุกครั้งในการบันทึกการสัมภาษณ์

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะ  
สูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดย  
การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 388 คน โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานศึกษาและระดับการศึกษา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่งในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานศึกษาและระดับการศึกษา (n=388)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	323	83.25
ชาย	65	16.75
รวม	388	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งในสถานศึกษา</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	97	25.00
ครู	291	75.00
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	223	57.48
5 - 10 ปี	127	32.73
มากกว่า 10 ปี	38	9.79
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดของสถานศึกษา</b>		
ขนาดเล็ก	180	46.39
ขนาดกลาง	204	52.58
ขนาดใหญ่	4	1.03
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	249	64.17
ปริญญาโท	138	35.57
ปริญญาเอก	1	0.26
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 83.25 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 57.48 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 52.58 และมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี 249 คน คิดเป็นร้อยละ 64.17



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		M	SD	
1	คุณภาพการบริหารจัดการ	3.23	0.57	ปานกลาง
2	การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ	4.13	0.68	มาก
3	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	4.08	0.78	มาก
4	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.80	มาก
5	คุณภาพบุคลากร	4.15	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย		3.92	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.92$ ,  $SD = 0.77$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การดำเนินการในองค์กรอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ( $M = 4.15$ ,  $SD = 0.68$ ) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ( $M = 4.13$ ,  $SD = 0.68$ ) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $M = 4.08$ ,  $SD = 0.78$ ) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.80$ ) และคุณภาพการบริหารจัดการ ( $M = 3.23$ ,  $SD = 0.57$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	2.97	0.66	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการปรับปรุง คุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ	2.98	0.62	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่าง รวดเร็วและเหมาะสม	3.49	0.50	ปานกลาง
4	ครูสร้างคามพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษา	3.48	0.50	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.23</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.3 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง ( $M = 3.23$ ,  $SD = 0.63$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับปานกลางโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไข  
ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ( $M = 3.49$ ,  $SD = 0.50$ ) ครูสร้างคามพึงพอใจและให้  
ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษา ( $M = 3.48$ ,  $SD = 0.50$ )  
ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ ( $M =$   
 $2.98$ ,  $SD = 0.62$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบสามารถบรรลุตาม  
เป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $M = 2.97$ ,  $SD = 0.66$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		M	SD	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.17	0.70	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.68	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก	4.11	0.71	มาก
4	ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.63	มาก
5	ครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.68	มาก
6	ครูมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย	4.14	0.68	มาก
7	ครูมีความเป็นประชาธิปไตย	4.17	0.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.13</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.13$ ,  $SD = 0.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $M = 4.17$ ,  $SD = 0.70$ ) ครูมีความเป็นประชาธิปไตย ( $M = 4.17$ ,  $SD = 0.65$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $M = 4.14$ ,  $SD = 0.68$ ) ครูมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย ( $M = 4.14$ ,  $SD = 0.68$ ) ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.63$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ( $M = 4.11$ ,  $SD = 0.71$ ) และครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.09$ ,  $SD = 0.68$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		M	SD	
1	ครูมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี	4.00	0.77	มาก
2	ครูมีการนำข้อเสนอแนะจากนักเรียนและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.81	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน	4.15	0.78	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี	4.12	0.78	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	4.12	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.08	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.5 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.08$ ,  $SD = 0.77$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ( $M = 4.15$ ,  $SD = 0.78$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.78$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.74$ ) ครูมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.77$ ) และครูมีการนำข้อเสนอแนะจากนักเรียนและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.81$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		M	SD	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.79	มาก
2	ครูมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.79	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.80	มาก
4	ครูกัดคั้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	3.97	0.83	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.00	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.6 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.80$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.02$ ,  $SD = 0.80$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.79$ ) ครูมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.79$ ) และครูกัดคั้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $M = 3.97$ ,  $SD = 0.83$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านคุณภาพบุคลากร

(n=388)

ที่	รายการ	ระดับการดำเนินงาน		แปลผล
		M	SD	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสนับสนุนการ ฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.70	มาก
2	ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่	4.14	0.68	มาก
3	ครูสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ	4.12	0.70	มาก
4	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.18	0.63	มาก
5	ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	4.17	0.67	มาก
6	ครูมีความสามารถที่หลากหลาย	4.15	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย		4.15	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.7 ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านคุณภาพบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.15, SD = 0.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดย  
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ( $M = 4.18, SD = 0.63$ ) ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ( $M = 4.17, SD = 0.67$ ) ครูมีความสามารถ  
ที่หลากหลาย ( $M = 4.15, SD = 0.67$ ) ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสม  
กับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ( $M = 4.14, SD = 0.68$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสนับสนุน  
การฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.12, SD = 0.70$ ) และครูสร้างแรงบันดาลใจให้  
ปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ ( $M = 4.12, SD = 0.70$ )



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 7 ปี จำนวน 3 คน ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 7 ปี จำนวน 2 คน เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจากน้อยไปมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่ได้คะแนนน้อย (ดูตารางที่ 4.2 ประกอบ) ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ 2) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัด

##### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ดังนี้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นผู้อบรมให้ความรู้และช่วยชี้แนะเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนา การนิเทศติดตามผล การประกันคุณภาพสถานศึกษา และการทำข้อตกลงร่วมกันในการขับเคลื่อนบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารงาน โดยเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อได้รับความรู้เชิงลึกในด้านการบริหารด้วยการวางแผนงาน ทำ MOU ร่วมกันในการบริหารงาน 4 ฝ่าย มีการกำกับติดตามผลจากทางเขตพื้นที่ทั้งทาง ZOOM และลงพื้นที่เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานเป็นลักษณะของการบริหารจัดการร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข สร้างกลยุทธ์

เป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ แล้วนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่ว่า

“ควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษานโยบาย จุดเน้น บริบทของต้นสังกัด รวมถึงศึกษา SAR แผนปฏิบัติงานของโรงเรียน วิเคราะห์อุปสรรคโดย SWOT หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข กำหนดแนวทาง วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงการ ออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบให้ดำเนินไปตามแผนงาน กำกับติดตามนิเทศผล รายงานผลให้ที่ประชุมรับทราบ แล้วนำผลที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป”

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่ว่า

“การบริหารจัดการในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เริ่มจากการประชุมร่วมกันของคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกัน SWOT แล้วนำผลที่ได้มาวางแผนปฏิบัติการระยะ 3 – 5 ปี สร้างกลยุทธ์ เป้าหมาย แนวทางพัฒนาร่วมกัน กำหนดเป็นโครงการโดยมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต่อไป”

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มาใช้บริการ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจที่ดี ส่งเสริมให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดเผยและโปร่งใส รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่ว่า

“ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีการประชุมชี้แจงนโยบาย แนวทางการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเองกับคณะครู มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกช่องทาง มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผู้ปกครองและนักเรียน รวมไปถึงมีการแสดงผลงานนักเรียนผ่านกิจกรรมตลาดนัดอาชีพ Open house”

### 3.2 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัด

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีการรวบรวม จัดเก็บ จัดการข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัยในการนำมาใช้และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว มีการนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนและสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สะดวกรวดเร็ว ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลโดยง่าย นำข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ”

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรมีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัยในการนำมาใช้และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

3.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน โดยให้จัดทำวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งชิ้นงาน ซึ่งเริ่มจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างเป็นระบบ การวางแผนการปรับปรุงและการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการที่จะพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทำวิจัยในชั้นเรียน นวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสรุปรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อวางแผนพัฒนาต่อไป”

3.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ มาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี”

### 3.3 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมองค์กร วิเคราะห์ทบทวนวิสัยทัศน์

พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ภารกิจและเป้าหมายองค์กร จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ปรับตามสถานการณ์ตลอดจนกำกับติดตามสม่ำเสมอโดยวิเคราะห์การออกแบบระบบติดตามประเมินผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปผลและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ ดึงคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในทุกรูปแบบ มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและนโยบายต้นสังกัดเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดโดยสนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะให้มีความก้าวหน้าในสายงาน มีการวางแผนจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดึงคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรดูแลสวัสดิการเรื่องอาคารสถานที่บ้านพักให้มีความปลอดภัย มีกล้องวงจรปิด ไม่ให้บุคคลภายนอกเข้า มีอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ปลอดภัย ส่งเสริมให้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ปลอดภัย”

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในทุกรูปแบบโดยมีสวัสดิการในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้มีการยกย่องชมเชยหน้าเสาธง มอบช่อดอกไม้แสดงความยินดีเมื่อได้รับรางวัลหรือเลื่อนวิทยฐานะ นำผลการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์นักเรียนมาพิจารณาความดีความชอบเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจทั้งองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและมีการกระตุ้นจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ ดึงคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรมีการประชุมครู ผู้ปกครอง เกี่ยวกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ให้มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายเดียวกัน สร้างค่านิยมในองค์กร จัดกิจกรรม PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันอย่างสม่ำเสมอ”

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ควรสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กร สร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้มีการนำประสบการณ์และความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำต่อเนื่องสม่ำเสมอ”

กล่าวโดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ว่าควรมีแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการให้บริการ

**ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนให้ครูใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในการทำงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้

**ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว** ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นปรับตามสถานการณ์ ตลอดจนกำกับติดตามสม่ำเสมอ สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด สร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 130 โรงเรียน ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษาและใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลาก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนแต่ละแห่งมาจากการสุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละ 1 คน ครูในสถานศึกษาแต่ละ 3 คน รวมแต่ละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 388 คน ส่วนผู้ให้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีจำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive random sampling) มีเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 7 ปี จำนวน 3 คน และ 2) ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 7 ปี จำนวน 2 คน



**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** มีจำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีความสัมพันธ์ความเที่ยงเท่ากับ .975 และแบบสัมภาษณ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและใช้การตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ผ่าน Google Forms จำนวนทั้งสิ้น 388 ฉบับ และได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ ส่วนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเวลาและสถานที่ แล้วดำเนินการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 1 ชั่วโมง

#### **1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้**

1) แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) แบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นสรุปและนำข้อมูลมาเรียบเรียงเป็นแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### **1.3 สรุปผลการวิจัย**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 388 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 83.25 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 57.48 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 52.58 และมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี 249 คน คิดเป็นร้อยละ 64.17 ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**1.3.1 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2** พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณภาพบุคลากร การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพการบริหารจัดการ โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านคุณภาพบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมี

ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ครูมีความสามารถที่หลากหลาย ครูพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง และครูสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

2) ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูมีความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ครูมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ครูมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี และครูมีการนำข้อเสนอแนะจากนักเรียนและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ครูมีการนำผลจากการวิเคราะห์ทบทวนมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และครูคิดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ครูสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหาร

สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบสามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**1.3.2 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2** เมื่อเรียงลำดับผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจากน้อยไปมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่ได้คะแนนน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ซึ่งสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

**1) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ**

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นผู้อบรมให้ความรู้และช่วยชี้แนะเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนา การนิเทศติดตามผล การประกันคุณภาพสถานศึกษา และการทำข้อตกลงร่วมกันในการขับเคลื่อนบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นลักษณะของการบริหารจัดการร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข สร้างกลยุทธ์ เป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ แล้วนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มาใช้บริการ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจที่ดี ส่งเสริมให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดเผยและโปร่งใสรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

**2) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีการรวบรวม จัดเก็บ จัดการข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัยในการนำมาใช้และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนและสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน โดยให้จัดทำวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมอย่างน้อยปี

การศึกษาละหนึ่งชิ้นงาน ซึ่งเริ่มจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างเป็นระบบ การวางแผนการปรับปรุงและการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)

### 3) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมองค์กร วิเคราะห์ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ภารกิจและเป้าหมายองค์กร จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่นปรับตามสถานการณ์ ตลอดจนกำกับติดตามสม่ำเสมอ วิเคราะห์การออกแบบระบบติดตามประเมินผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปผลและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด โดยสนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะให้มีความก้าวหน้าในสายงาน มีการวางแผนจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจให้ทั่วองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และมีการกระตุ้นจากหัวหน้าหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ

## 2. อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

### 2.1 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

#### การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

จากผลการวิจัยระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 (2566) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นบริหารและจัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” และกำหนดพันธกิจ คือ พัฒนาระบบการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบทเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นเสมือนทิศทางสำคัญในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะต้องพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงเป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและทันตามเวลา เป็นองค์กรนวัตกรรม มีแผนงานรองรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (De Waal, 2007; Holbeche, 2005; Linder & Brooks, 2004) อีกทั้งบุคลากรในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่จะเห็นได้จากตารางที่ (4.1) ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี จึงพร้อมที่จะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง รองรับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตลอดจนสถานศึกษาต้องเร่งพัฒนาให้มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมยุลี ปันทะโชติ และปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการนำองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพงษ์ เชื้อกพรหม และคณะ (2565) ที่พบว่า ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ย



โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านระบบโครงสร้างองค์กรและด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณภาพบุคลากร เหตุที่ได้ผลการวิจัยเช่นนี้ อาจเป็นเพราะเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นบุคคลที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากร มีการ PLC ในกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีความมุ่งมั่นสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น จะเห็นได้จากการสรรหาและคัดเลือก “ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพดีเด่น” เป็นประจำทุกปีและมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการ PLC ระดมความคิด มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและครูอย่างสม่ำเสมอทุกๆ เดือน โดยด้านคุณภาพบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสูงกว่าทุกด้าน คือ ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น สนใจการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะและสนใจในด้านเทคโนโลยี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรรัตน์ สิทธิสมจินต์ และคณะ (2560) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงโดยแนวทางด้านการจัดการทรัพยากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้นำของครู พัฒนาวิชาชีพบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรจะส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับ De Waal (2007) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบต่องานตนเองและองค์กร

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่ได้ผลการวิจัยเช่นนี้ อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมักมีทรัพยากรที่จำกัดทั้งทางด้านบุคลากร การเงินและเทคโนโลยีอุปกรณ์การเรียนการสอน อาจจะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กล่าวถึงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ยังไม่มีแผนการจัดการที่เป็นระบบ ยังขาดการนิเทศ การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา วาทีตต์พันธ์ (2564) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนต้องอาศัยการวางแผนในด้านต่างๆ ที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกๆ ด้าน มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (2566) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ต้องเร่งรัดพัฒนา คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งได้กำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) โดยมีพันธกิจ ข้อที่ (3) กล่าวว่า พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

**2.2 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2** จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 3 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.2.1 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นลักษณะของการบริหารจัดการร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข สร้างกลยุทธ์ เป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ แล้วนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มาใช้บริการ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงจูงใจที่ดี ส่งเสริมให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดเผยและโปร่งใส รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของสรญา ทองธรรมมา และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564) พบว่าแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูงมี 6 วิธี ดังนี้ การฝึกอบรม การสอนงาน การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาด้วยตนเองและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพงษ์ เชื้อกพรหมและคณะ (2565) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตราภา อุ้นเจริญ และคณะ (2566) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ได้แก่ การนำองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การบริหารกลยุทธ์ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

2.2.2 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการรวบรวม จัดเก็บ จัดการ ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัยในการนำมาใช้และสามารถเข้าถึงได้อย่าง สะดวกและรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนและสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้ ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนำมาใช้ในการทำงาน โดยให้จัดทำวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทาง การศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งชิ้นงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง (2564) ที่พบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง การจัดการกระบวนการและทรัพยากร การพัฒนาผล การปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ De Waal (2007, อ้างถึงใน รินทร์ลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา และคณะ, 2566, หน้า 1246) ที่กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงเป็นรูปแบบการบริหาร จัดการองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มีประสิทธิภาพและทันตาม เวลา สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม มีแผนงานรองรับตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงด้วยแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และสร้างมาตรฐานการทำงานที่มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน และสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) ในประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ มุ่งเน้นผู้เรียนให้มี ทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาท ครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การ วางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศ ทางวิชาการระดับนานาชาติ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญา ให้เต็มตามศักยภาพ การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบ อาชีพได้อย่างมั่นคง รวมถึงการพัฒนากลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถ พิเศษในหลากหลายสาขาวิชา ซึ่งในการรรมนนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อพัฒนาต่อยอด งานวิจัยในการสร้างสรรค์นวัตกรรมตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและเสริมสร้างศักยภาพความ แข็งแกร่งของประเทศ

2.2.3 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อม องค์กร วิเคราะห์ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง นโยบาย ภารกิจ และเป้าหมาย

องค์กร สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์รัตน สิทธิสมจินต์ และคณะ (2560) ที่พบว่าแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง คือ ผู้บริหารวางทิศทางองค์กรโดยจัดกิจกรรมเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การที่ทีมผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้นำในการวางทิศทางองค์กร เน้นที่การสร้างสรรคสิ่งใหม่คุณค่าใหม่ต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการมีส่วนร่วม ทำให้ทุกกลุ่มเข้าใจและร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนเกิดเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) พบว่า ค่านิยมร่วมเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน เพราะถ้าบุคคลคิดและเชื่อร่วมกันก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีความสุขในการทำงานไม่ขัดค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่ง บุคคลนั้นก็จะมียุติชีวิตในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรินทรลภัส ศักดิ์ชัยวัฒนา และคณะ (2566) ที่พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีค่าการส่งอิทธิพล คือ 0.26

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ดังนี้

##### 3.1.1 ระดับนโยบาย

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในฐานะหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนนโยบาย ควรพิจารณาถึงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ ควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ในการกำหนดนโยบายและวิธีทำงานให้เข้าไปในลักษณะเชิงบูรณาการและคำนึงถึงความต้องการและความสอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และการทำข้อตกลงร่วมกันในการขับเคลื่อนบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า

กระบวนการบริหารยังไม่เป็นระบบ ซึ่งการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายฯ จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรบรรจุโครงการเชิงนโยบายการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนและสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีแผนงานและงบประมาณรองรับ การติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การกำกับติดตามและประเมินผลมีอิทธิพลต่อการบริหารนโยบายให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและแผนปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

### 3.1.2 ระดับสถานศึกษา

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนหรือชุมชน ในรูปแบบของเครือข่ายหรือการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงาน บุคลากร และทรัพยากรทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความพร้อมพอเพียงและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อนนโยบายที่เข้มแข็งและประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับการบริหารจัดการ เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารสถานศึกษารวมถึงการติดตามรายงานและประเมินผลการขับเคลื่อนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของนโยบาย

3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ควรศึกษานโยบาย จุดเน้น โดยมีแนวทางในการทำงานร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข สร้างกลยุทธ์ เป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ แล้วนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ จัดอบรมพัฒนาครู เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาในช่องทางที่หลากหลาย และให้ความร่วมมือกับชุมชนโดยมีการประเมินความพึงพอใจ เนื่องจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสนับสนุนให้การจัดเรียนรู้  
ประสบผลสำเร็จ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

3.2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการ  
ประเมินความต้องการจำเป็นของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

3.2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาที่นำแนวทางการ  
พัฒนาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาไปใช้







## บรรณานุกรม

- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.
- กรรณิการ์ มีทรัพย์ และนิตยา สินเธาว์. (2564). การพัฒนาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเมืองเพชรบุรีจังหวัดเพชรบุรี.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกรมอนามัย. (2564). “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนาระบบอนามัยสู้องค์กรสมรรถนะสูง. *สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้*.
- คณะกรรมการกองทุนศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2566). แนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง กระทรวงสาธารณสุข MoPH-4T. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). *หลักเกณฑ์การประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง 2567*.
- คณะกรรมการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 26560 - 2579*. บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- จตุพร งามสงวน และสุพัฒนา ทอมบุปผา. (2561). รูปแบบการพัฒนาระบบสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. 5(1), 101-115.
- จันทร์รัตน์ สิริสมจินต์, กนกอร สมปราษฎ์ และทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2560). การพัฒนาแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูง. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 13(1), 171-180.
- จิตราภา อุ้นเจริญ, ปารีชา มารี เคน และสุพจน์ ดวงเนตร. (2566). การศึกษาปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคอีสาน. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 20(3), 127-139.
- ชัยวัฒน์ เฟ็งกรุด และภัทริยา พรหมราษฎร์. (2564). คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 16(2), 123-133.

- ชุติมา ทองไกรแก้ว. (2562). *บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบกับแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดปัตตานี* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. (2564). หน่วยที่ 11 นวัตกรรมการบริหารการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 11-15 (น.1-66). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลธิชา บุณนทร์, วัลลภา อารีรัตน์ และเกื้อจิตต์ ฉิมทิม. (2564). การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. ใน *รายงานการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22* (น. 894-901), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐรัฐศรีณัฐ มังคละนาเคศวร. (2562). *ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต] สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ตติยา พนมวัน ณ ออยุธยา. (2560). *แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรมหาชน* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เตือนใจ เจริญบุตร. (2565). *การพัฒนารูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ* [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนัตถ์พร โคจรานนท์. (2562). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง* [วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต] มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธันวา วาหิตต์พันธ์. (2564). *องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง* [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต] มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บัณฑิตา สิทธิพงศากุล และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2565). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(3), 1205-1221.
- พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี. (2561). *การพัฒนาแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย [ดุสิตบัณฑิตปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.

- พฤกษ์ สุพรรณนาลัย. (2560). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการธุรกิจ การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มยุลี ปันทะโชติ และปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 13(1), 195-209.
- มลิวรรณ สีสัน, พีรพงศ์ ทิพนาค และพรเทพ เมืองแมน. (2566). การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร.
- มาริษา พลวงค์ษา, สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และ จารุวรรณ เขียวน้ำชุม. (2565). สภาพความต้องการ จำเป็นและแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารรัชภาควัย*, 16(46), 162-178.
- รินทร์ภัสส์ ศักดิ์ชัยวัฒนา, จันทรีศม์ ภูติอริยวัฒน์ และอัจฉรา นิยมภา. (2566). การพัฒนาโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสหวิทยาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(3), 1244-1265.
- วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และสาธิต ทรัพย์รวงทอง. (2564). การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครสวรรค์. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 26(1), 44-52.
- วิจิตรา สอนทะ. (2563). *การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี บัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิบุลาศ เจริญชัย. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด* [วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิศณี รัตนพงษ์. (2565). *ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 18* [ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และปฐมบุตร แก้วสมนึก. (2562). การพัฒนาองค์ประกอบเพื่อการเป็นโรงเรียน สมรรถนะสูง ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดกาญจนบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*. 36(3), 122-140.

- สถิตย์ นิยมญาติ, จรินทร์ สวนแก้ว, วิชิต บุญสนอง, ธวัชชัย แสงทริย์พ และศิริพร วาณิชชานันต์. (2566). วิธีกาใช้ทฤษฎีเพื่อกิจกรรมการบริหารจัดการในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 10(4).
- สรญา ทองธรรมมา และพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2564). การศึกษาองค์ประกอบตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาครูสมรรถนะสูงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(8), 208-217.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2558). การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง. *e-jodil*. 5(1), 58-75.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2559). *องค์การสมัยใหม่สู่องค์การสมรรถนะสูง*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมพงษ์ เชื้อกพรหม, พจนีย์ มั่งคั่ง และ อำนาง บุญประเสริฐ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(86), 123-139.
- สุกัญญา พรอมอาร์กษ์, วาโร เพ็งสวัสดิ์ และ เอกลักษณ์ เพียสา. (2567). องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 52(2), 1/13-13/13.
- สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2566). หน่วยที่ 12 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 8-15 (พิมพ์ครั้งที่ 1, น. 1-120). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2565). หน่วยที่ 10 การประกันคุณภาพการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการนโยบายและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาปฏิบัติ*. หน่วยที่ 6-10 (พิมพ์ครั้งที่ 1, น. 1-98). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาพร โสภณ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต]*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรมงคล นิรมิตต์ และธีระวัฒน์ จันทร์ทิ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศักยภาพสูง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 1-13.
- สุรีพร อย่างสวย และพนายุทธ เขยบาล. (2565). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 2089-2104.

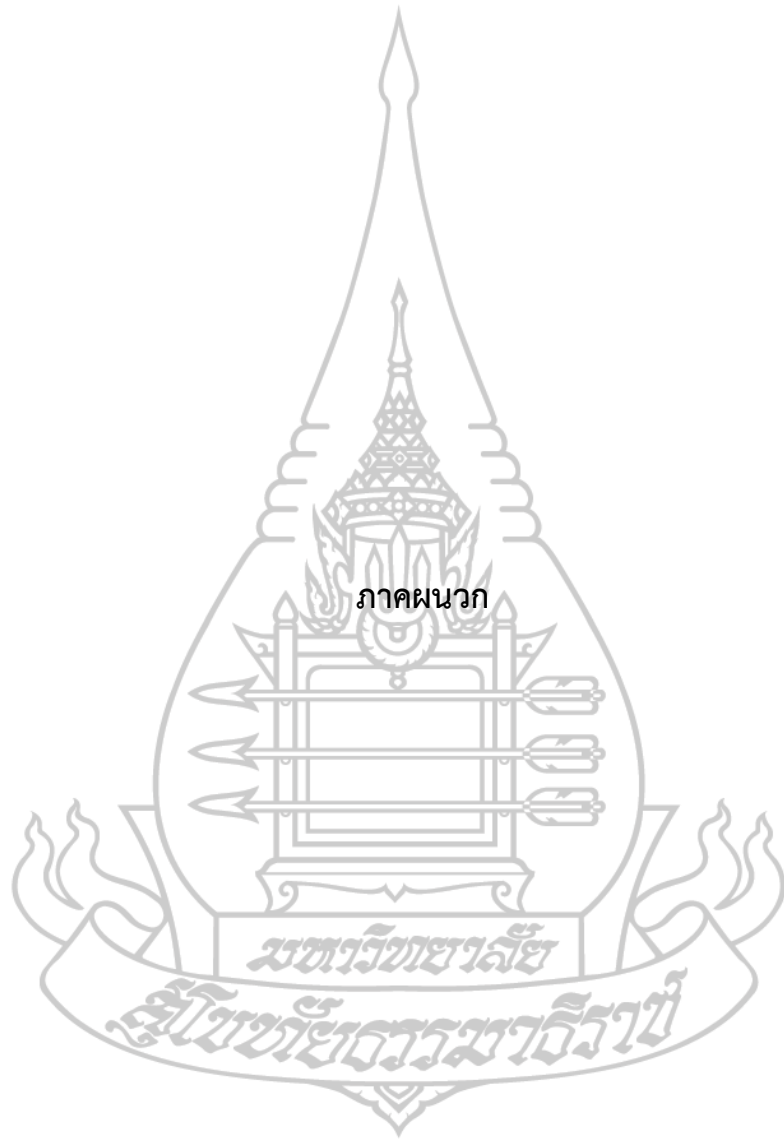
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2562). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(3), 41-51.
- อภิสิทธิ์ เทียงคุณ และสิทธิชัย สอนสุภี. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสารปัญญาปณิธาน*, 8(2), 127-140.
- อุไรรัตน์ ทับทอง. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย* [ดุชนิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฤทธิชา บัวศิริ และเด่น ชะเนตียัง. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 34(109), 58-71.
- Hasmirati. (2020). High-Performing and Low-Performing Schools in Makassar Indonesia, *Journal of Research and Multidisciplinary*, 3(1), pp. 267-283.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Krejcie, Robert V Morgan, Daryle W. (1970). DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Linder. J. C. & Brooks. J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*, 3, 26-35.
- Sidi, R. R., Kindiki, J. and Ongeti, K. (2020). Characteristics of School Culture in High Performing Schools in Mombasa County, Kenya. *International Journal of Research in Education and Social Sciences (IJRESS)*, 3 (4), 68-80.

De Waal, A.A. (2007), The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.

De Waal, A.A. (2018), Increasing organizational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141.



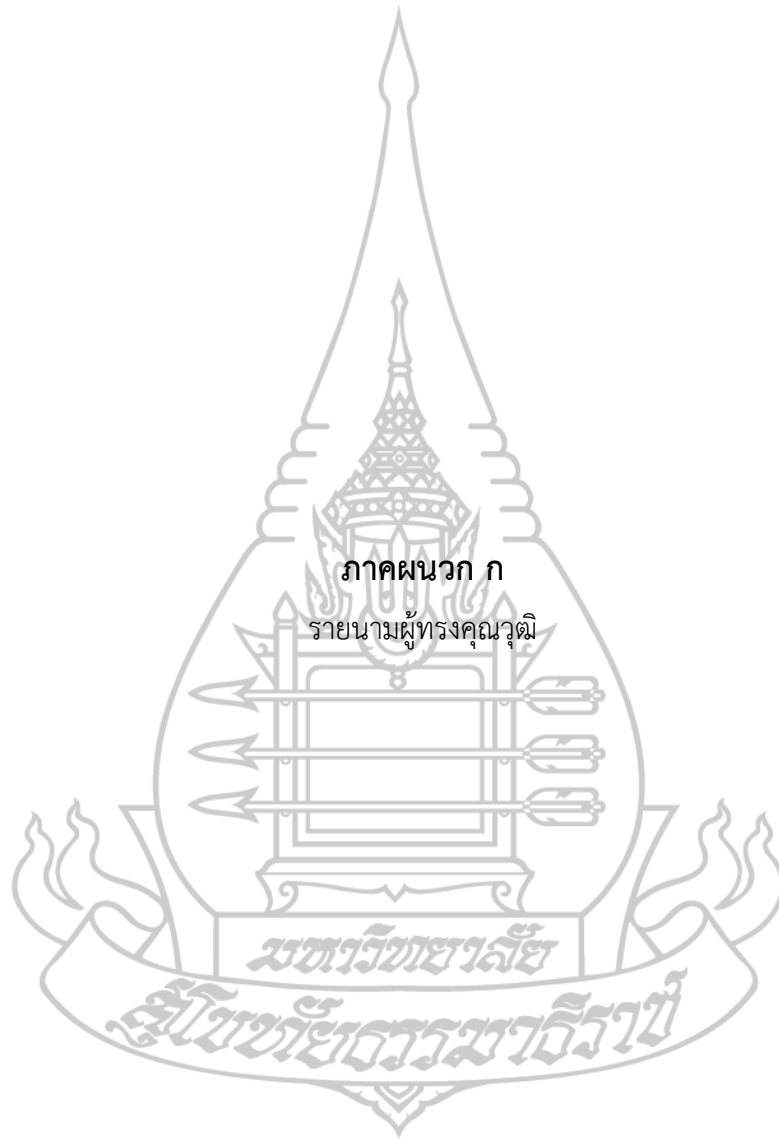




ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

### ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ถิรเดช พิมพ์ทองงาม  
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
 สถานที่ทำงาน ข้าราชการบำนาญ  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา (วิธีวิทยาการวิจัย)  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา
2. ชื่อ ดร. ตรียพล โฉมใส  
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงวิทยา  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนหนองม่วงวิทยา อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารการศึกษา
3. ชื่อ ดร. กุรติ เอกสุวรรณ  
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ การประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศติดตามและ  
 ประเมินผลการจัดการศึกษา

### ผู้เชี่ยวชาญการให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ นายประทวน กำจัดภัย  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโคกเจริญวิทยา อำเภอโคกเจริญ จังหวัดลพบุรี  
วุฒิการศึกษาสูงสุด กศ.ม.เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความชำนาญด้านการบริหารงาน 15 ปีและมีผลงานด้านการบริหารการจัดการสถานศึกษา
2. ชื่อ นางสาวชุตินา พรหมรักษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนพลรมอนุสรณ์ มิตรภาพที่ 50 อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหาร (ผู้บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความชำนาญด้านการบริหารงาน 15 ปีและมีผลงานด้านการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัย
3. ชื่อ นางวาสนา น้ำเพชร  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านวังตาอินทร์ อำเภอโคกเจริญ จังหวัดลพบุรี  
วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความชำนาญด้านการบริหารงาน 7 ปีและมีผลงานด้านการบริหารการจัดการสถานศึกษา

4. ชื่อ นางสาวพิมพ์ลดา พิลาชัย  
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความชำนาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการศึกษาปฐมวัย งานวิจัยและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา
5. ชื่อ นายนรากรณ์ พุทธวงศ์  
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ศษ.ม. การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความชำนาญด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย





ที่ อว.0602.16 (บ) / 326

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณิเรช พิมพ์ทองงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 326

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ตรียศ โฉมใสว

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 326

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กุลรตี เอกสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หวิวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 4-01

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ด้วยนางวิภาวี แสงงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ครูของสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา  
จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2504-8505  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 401

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ด้วยนางวิภาวี แสงงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ครูของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิตกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 4๐1

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตร แขนงวิชาบริหารการศึกษ  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ครูของสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา  
จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิตน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (ว) / 516



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน นายประทวน กำจัดภัย (ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกเจริญวิทยา)

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ซึ่งนักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161

ที่ อว.0602.16 (ว) / 516



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน นางสาวชุติมา พรหมรักษา (ผู้อำนวยการโรงเรียนพลร่มอนุสรณ์ มีตราภาพที่ 50)

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งนักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ที่ อว.0602.16 (บ) / 516

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๘ กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นางวาสนา น้ำเพชร (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังตาอินทร์)

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งนักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอดความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161

ที่ อว.0602.16 (ว) / ๕1๖



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน นางสาวพิมพ์ลดา พิลาชัย (ศึกษานิเทศก์)

ด้วยนางวิภาวี แสงวงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งนักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161

ที่ อว.0602.16 (บ) / 516



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๘ กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษานำข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน นายรณรงค์ พุทธิวงศ์ (ศึกษานิเทศก์)

ด้วยนางวิภาวี แสงหา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งนักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

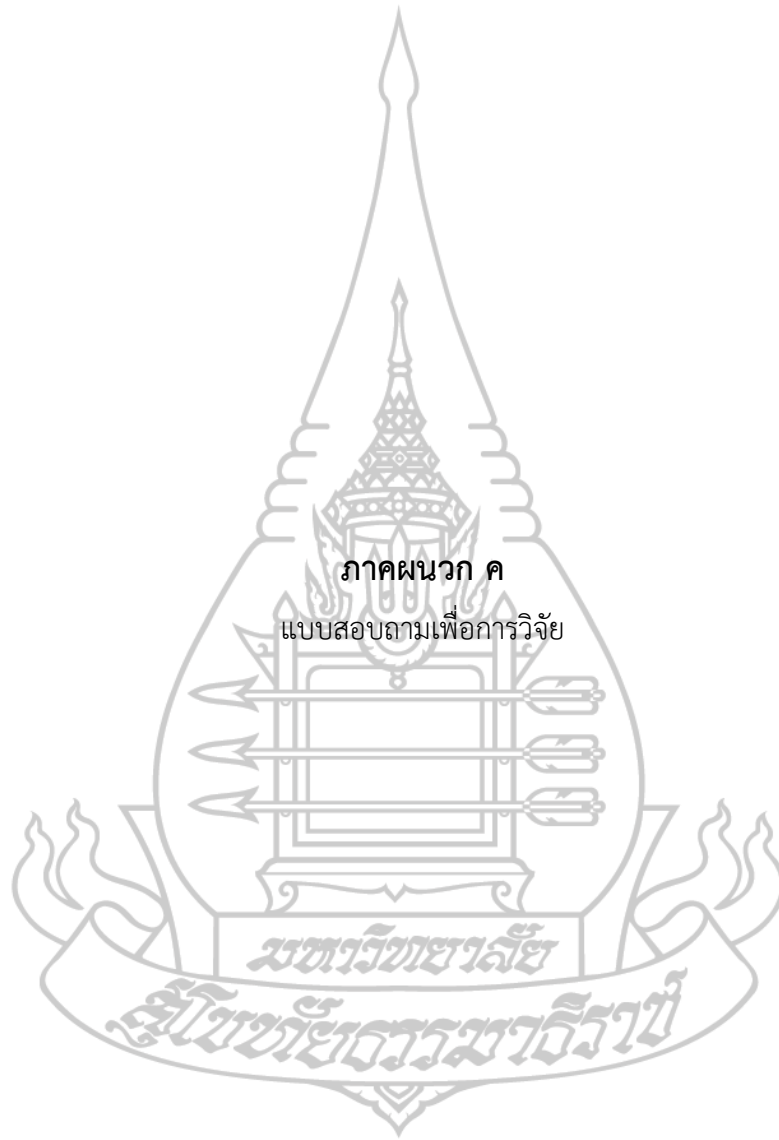
ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 084-720-7161



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

2. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

3. กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อและกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำผลไปใช้สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางวิภาวี แสงหา

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในหน้าข้อความตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- ชาย       หญิง

#### 2. ตำแหน่งในสถานศึกษา

- ผู้บริหารสถานศึกษา       ครู

#### 3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- น้อยกว่า 5 ปี       5 – 10 ปี       มากกว่า 10 ปี

#### 4. ขนาดของสถานศึกษา

- เล็ก       กลาง       ใหญ่

#### 5. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี       ปริญญาโท       ปริญญาเอก

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องตารางที่สอดคล้องกับระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเพียงข้อละ 1 ระดับเท่านั้น โดยกำหนดระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>คุณภาพการบริหารจัดการ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม					
4	ครูสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษา					
<b>การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก					
4	ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ					
5	ครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
6	ครูมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย					
7	ครูมีความเป็นประชาธิปไตย					
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>						
1	ครูมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	ครูมีการนำข้อเสนอแนะจากนักเรียนและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
<b>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
2	ครูมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ					
4	ครูคิดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด					
<b>คุณภาพบุคลากร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง					
2	ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่					
3	ครูสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ					
4	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
5	ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น					
6	ครูมีความสามารถที่หลากหลาย					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
 แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
  2. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
    - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์
    - ตอนที่ 2 เป็นคำถามสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
 ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ตามวัน เวลา ที่นัดหมาย หากท่านมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ นางวิภาวี แสงวงหา โทรศัพท์ 084-7207161
- ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางวิภาวี แสงวงหา

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....

เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา ..... น. จบการสัมภาษณ์ เวลา ..... น.

วิธีการสัมภาษณ์ (โทรศัพท์/บันทึกเสียง)

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และได้สรุปผลการศึกษา (ตามเอกสารประกอบการสัมภาษณ์) ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดพิจารณาให้แนวทางตามประเด็นคำถาม ดังนี้

### 1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

1.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมอย่างไร

.....

1.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาให้ครูสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษาอย่างไร

.....

### 2. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานและสนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....

2.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาครูให้นำผลจากการวิเคราะห์ทบทวนมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและคิดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างไร

.....



### 3. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

3.1 ท่านมีแนวทางพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้า มั่นคงในงาน มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปีอย่างไร

.....

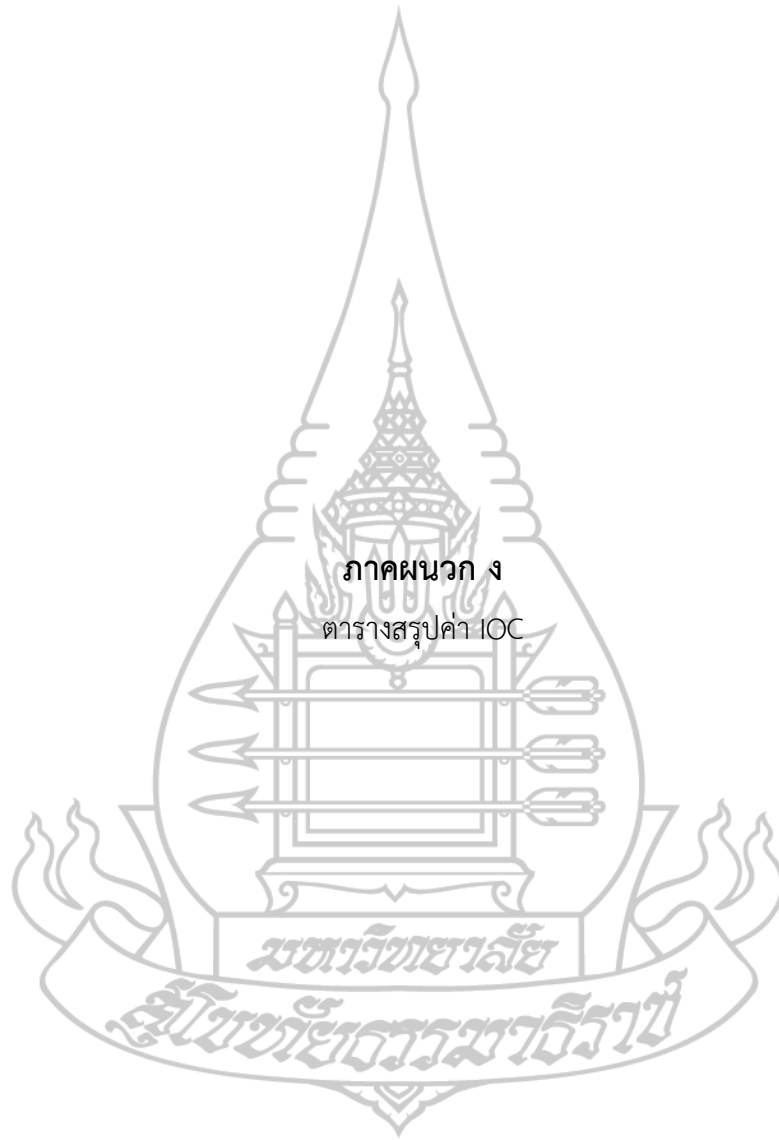
.....

3.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาครูให้มีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี ตลอดจนมีการนำข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างไร

.....

.....





ภาคผนวก ง  
ตารางสรุปค่า IOC

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒราชภัฏ

ศรีนครินทรวิโรฒราชภัฏ

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
โดยการหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence)  
แบบสอบถามระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			รวม ม ( $\bar{x}$ )	ค่า IO C	สรุป ผล	ข้อเสนอ แนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<b>คุณภาพการบริหารจัดการ</b>								
1	สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างมี คุณภาพสม่ำเสมอ	-1	1	0	0	0	ใช้ไม่ได้	คนที่ 1 และรวมใน ข้อ 2*
2	สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ เป็นระบบให้สามารถบรรลุตาม เป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	1	1	1	3	1	ใช้ได้	คนที่ 3 ตัด คำว่าให้*
3	สถานศึกษามีการวางแผนและการ ปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
4	สถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาได้ อย่างรวดเร็วและเหมาะสม	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
5	สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและ ให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการ สถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น			รวม ม (x)	ค่า IO C	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<b>การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>								
1	สถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
2	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
3	สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
4	สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
5	สถานศึกษาเปิดกว้างให้ครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
6	สถานศึกษามีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
7	สถานศึกษามีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>								
1	สถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
2	สถานศึกษามีการนำข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น			รวม ม (x)	ค่า IO C	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
3	สถานศึกษานับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
4	สถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
5	สถานศึกษามีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
<b>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>								
1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
2	สถานศึกษามีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
3	สถานศึกษานับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	*
4	สถานศึกษานับสนุนให้ครูกัดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
<b>คุณภาพบุคลากร</b>								
1	สถานศึกษามีการดำเนินงานในการให้สนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้	คนที่ 3 ตัดคำว่า การให้**
2	สถานศึกษานับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น			รวม ม ( $\bar{x}$ )	ค่า IO C	สรุป ผล	ข้อเสนอ แนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
	ประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่							
3	สถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
5	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**
6	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความสามารถที่หลากหลาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้	**

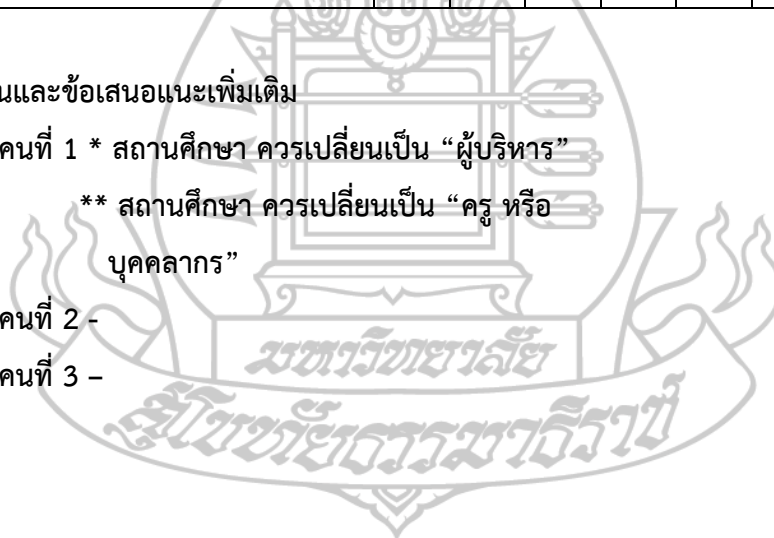
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 \* สถานศึกษา ควรเปลี่ยนเป็น “ผู้บริหาร”

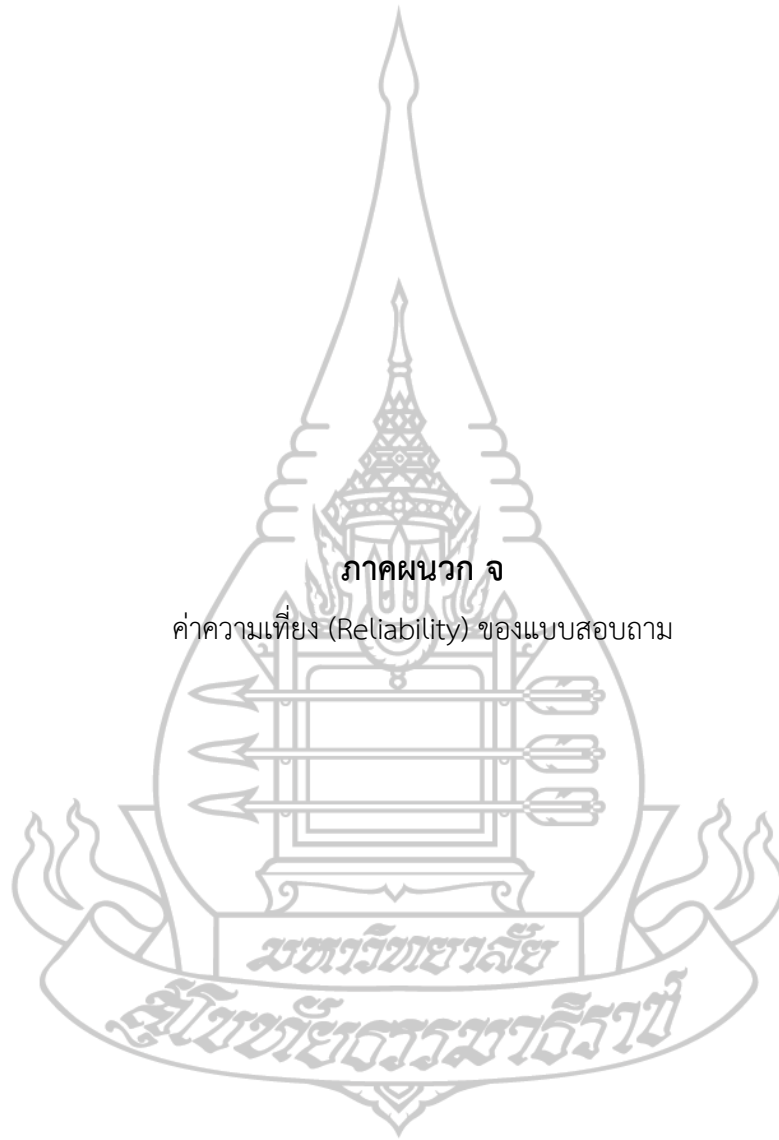
\*\* สถานศึกษา ควรเปลี่ยนเป็น “ครู หรือ บุคคลากร”

ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 -

ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 -







**ภาคผนวก จ**

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
แบบสอบถามระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)

## → Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	26

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
จำนวน 26 ข้อ  
Item-Total Statistics

ข้อ	คำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>คุณภาพการบริหารจัดการ</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่เป็นระบบสามารถบรรลุตามเป้าหมายทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล	109.300	195.597	.827	.974
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ	109.200	194.648	.790	.974
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม	109.367	196.792	.806	.974
4	ครูสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนผู้มาใช้บริการสถานศึกษา	109.167	201.937	.658	.975
<b>การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้	109.033	197.137	.773	.974
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเปิดใจเรียนรู้พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง	109.100	195.197	.827	.974

ข้อ	คำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก	108.967	196.999	.776	.974
4	ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ	109.067	203.375	.556	.976
5	ครูสามารถหาวิธีการดำเนินงานค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	109.000	201.034	.735	.975
6	ครูมีบรรยากาศในการทำงานที่เปิดเผย	109.000	201.034	.735	.975
7	ครูมีความเป็นประชาธิปไตย	109.167	198.006	.711	.975
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>					
1	ครูมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำทุกปี	109.067	198.685	.809	.974
2	ครูมีการนำข้อเสนอแนะจากนักเรียนและผู้ปกครองมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	109.200	199.545	.691	.975
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน	109.000	196.207	.870	.974
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทุ่มเทในการทำงานได้อย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี	109.267	198.754	.708	.975
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	109.067	195.513	.914	.973
<b>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	109.100	194.921	.891	.974

ข้อ	คำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
2	ครูมีการนำผลจากการวิเคราะห์ ทบทวน มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	109.133	197.085	.849	.974
3	ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	109.067	195.995	.889	.974
4	ครูกัดค้นวิธีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	109.100	197.266	.896	.974
<b>คุณภาพบุคลากร</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของครูอย่างต่อเนื่อง	109.067	197.030	.835	.974
2	ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่	109.000	196.759	.905	.974
3	ครูสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ	109.167	197.109	.859	.974
4	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	109.000	199.379	.831	.974
5	ครูสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	109.067	215.513	-.084	.978
6	ครูมีความสามารถที่หลากหลาย	109.000	200.621	.759	.974

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางวิภาวี แสงงหา
วัน เดือน ปี เกิด	17 เมษายน 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดลพบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	39/1 หมู่ 3 ตำบลลลูงเหล็ก อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี 15120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2552 วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2561 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน ครูผู้ช่วย - ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านสระเพลง อำเภอโคกเจริญ จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

