



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

ปวีณา บุทธิจักร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

เมษายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

ปวีณา บุทธิจักร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

เมษายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

STRUCTURAL EQUATION MODEL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AFFECTING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA IN THE NORTHEASTERN REGION

BY

PAWEENA BUTTIJAK

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration and
Development at Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2025

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็น
องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ปวีณา บุทธิจักร์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบกรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบกรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิต ศรีประดิษฐ์) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบ
(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทักษ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 10 เดือน เมษายน พ.ศ. 2568
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา คุษฎีนิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา กรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบ ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศตวรรษ มะละแหม นางสาวพัทตร์พิไล ศรีบรรพต ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ ดร.ไสว พลพทุธา ที่ได้ยื่นย่น องค์กรประกอบในการทำวิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไชล ดร.ฐิตินันท์ นันทะศรี ดร.เทพนัสเทพ กุลวงศ์ นายสากุล รักชาติ นางอรุณี วิชาติตย์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ว่าที่ร้อยตรีอศดา อัญญาชัย นางชญานันท์ คนขยัน นายปิโย ลุสุข นายวินิจ พลธรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดา ลาโพธิ์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการหาแนวทางการพัฒนา

ขอขอบคุณ กรรมการสอบ และกรรมการสอบผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณา ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย ขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาตลอดหลักสูตร ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี กราบขอบพระคุณบิดา มารดาที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและ ให้กำลังใจที่มีคุณค่า มาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาที่ ร่วมกันเรียนรู้ ตลอดจนให้กำลังใจห่วงใยกันตลอดเวลาที่ศึกษาร่วมกัน

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดาของ ผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผล สำเร็จในปัจจุบัน

ปวีณา บุทธิจักร์

ชื่อเรื่อง	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย	ปวีณา บุทธิจักร์
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.วโร พึ่งสวัสดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการพัฒนารูปแบบ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องรูปแบบ ระยะที่ 3 เป็นการหาแนวทางการพัฒนา ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 638 คน ด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงระหว่าง .60 ถึง 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .33 ถึง .77 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนรู้ และองค์การสมรรถนะสูง

2. โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2) = 123.17, df = 106 p -value = 0.12177, χ^2/df เท่ากับ 1.61 โมเดลมีความกลมกลืนดี แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับค่าดัชนีความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ ค่าดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .95 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ย (RMR) มีค่าเท่ากับ .00 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ และนำโมเดลไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ยืนยัน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกคนยืนยันโมเดลผลการวิเคราะห์

3. การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องประพฤติตนให้ครูเคารพนับถือเชื่อมั่นศรัทธา มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้พัฒนาคน 4) การจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์ และตีความหมาย ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กำหนดตัวเลขเพื่อบ่งชี้ปริมาณคุณสมบัติหรือลักษณะของวัตถุประสงค์การใด ๆ ที่สนใจตามกฎเกณฑ์บางประการ กำหนดคุณภาพ

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

TITLE	Structural Equation Model Leadership of School Administrators Affecting high Performance Organization of Secondary Educational Service Area in The Northeastern Region
AUTHOR	Paweena Buttijak
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Waro Phengsawat Asst. Prof. Dr. Aakkaluck Pheasa
DEGREE	Ph.D. (Educational Administration and Educational Development)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2025

ABSTRACT

This research aimed to 1) develop a causal relationship model of the leadership of school administrators that affects the high-performance organization of the school. The research was divided into 3 phases: the first phase was the development of the model by studying documents and related research and interviewing experts; the second phase was the examination of the consistency of the model; and the third phase was the search for development guidelines. The data were collected from a sample group of administrators and teachers in schools under the Office of the Secondary Education Area in the Northeast for the 2024 academic year, totaling 638 people, using a 5-level rating scale questionnaire with a reliability between .60 and 1.00, a discrimination power between .33 and .77, and a reliability of .97. The data were analyzed using statistics of frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and linear structural relationship analysis.

The findings were as follows:

1. The causal relationship model of leadership of school administrators affecting the high-performance organization of schools consists of 5 factors: transformational leadership, strategic management, human resource management, learning management, and high-performance organization.

2. The developed model is consistent with the empirical data, with the chi-square (χ^2) value of 123.17, the degrees of freedom (df) of 106, the probability (p) of .12177, and the chi-square relationship χ^2/df of . That is, the model has good fit, indicating that the main hypothesis that the developed causal relationship model of leadership of school administrators affecting the high performance organization of schools is consistent with the empirical data, which is consistent with the goodness-of-fit index (GFI) value of .95, which is close to 1, and the root mean square index (RMR) value of .00, which is close to zero. and took the model to 5 experts for confirmation. It was found that all experts confirmed the model's analysis results.

3. This research presents the development guidelines as follows: 1) Transformational leadership: Leaders must behave in a way that teachers respect, believe in, have vision and be able to convey to teachers in working for the benefit of the public, be quick-witted, intelligent, self-confident, and have a firm ideology. 2) Strategic management: Determine vision, short-term and long-term goals, values, communication, value creation, and balance. It covers various aspects of the organization. 3) Human resource management: Emphasizes the development of human resources in the organization. Training is a form used to develop people because "people" are the driving force of the organization that requires potential development and the enhancement of knowledge, abilities, and skills. 4) Learning management: Analyze and interpret information about the knowledge, abilities, skills, and various characteristics of learners in both quantitative and qualitative terms. Determine numbers to indicate the quantity, properties, or characteristics of any objects or events of interest according to certain criteria. Determine quality.

Keywords: Structural Equation Model, Leadership of School Administrators, high Performance Organization of Secondary

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	20
ความหมายของภาวะผู้นำ	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	23
องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง	30
การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	33
ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน	35
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง	125
ความหมายของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง	125
องค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง	137

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)	151
ความรู้เกี่ยวกับสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)	152
ตัวแปรสังเกตของโมเดลโครงสร้าง	157
ประเภทของโมเดลสมการโครงสร้าง	158
ขั้นตอนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง	159
การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเป็นโมเดลสมมติฐานของการวิจัย	169
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	175
ระยะที่ 1 สร้างโมเดลสมมติฐาน	175
ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	177
ระยะที่ 3 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	187
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	189
สรุปผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	193
ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	201

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	223
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	228
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	231
สรุปผลการวิจัย	232
อภิปรายผลการวิจัย	234
ข้อเสนอแนะ	238
บรรณานุกรม	241
ภาคผนวก	257
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	259
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	285
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	291
ภาคผนวก ง ค่าคุณภาพเครื่องมือ	319
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน	329
ประวัติย่อของผู้วิจัย	345

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	32
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	40
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์	68
4 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	79
5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้	108
6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความเป็นองค์การสมรรถนะสูง	142
7 ค่าดัชนีนิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์	165
8 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	178
9 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	181
10 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล กับข้อมูลเชิงประจักษ์	186
11 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความ เป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	194
12 ค่าความถี่และร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	201
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปร สังเกตได้	202
14 เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	205
15 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	206
16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	209

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใต้การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	211
18	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใต้การจัดการ เรียนรู้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	213
19	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใต้การ สมรรถนะสูง ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	215
20	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ	217
21	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ	219
22	ค่าน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร	224
23	แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม	321
24	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	325

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
2 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	36
3 ตัวแปรการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์	41
4 ตัวแปรการวัดการบริหารเชิงกลยุทธ์	69
5 ตัวแปรการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
6 ตัวแปรการวัดการจัดการเรียนรู้	109
7 ตัวแปรการวัดองค์การสมรรถนะสูง	145
8 โมเดลสมการโครงสร้าง	154
9 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	172
10 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการ ตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	208
11 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการ ตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	210
12 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้จากการ ตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	212
13 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในการจัดการเรียนรู้ที่ได้จากการตรวจสอบ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	214
14 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในองค์การสมรรถนะสูงที่ได้จากการ ตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	216
15 ผลการวิเคราะห์โมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ	218
16 ผลการวิเคราะห์โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลักปรับ	219
17 ผลการวิเคราะห์โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	220

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 18 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิง
สาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของโรงเรียน 227

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

นับตั้งแต่เข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2001–2100) เป็นต้นมา ทวีปต่างเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้ทั้งประชาคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเข้าด้วยกัน ทำให้ส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เปรียบเสมือนโลกไร้พรมแดน (Borderless World) (Duke, 2004, p. 54) โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และวิถีชีวิต (Life Style) ของผู้คน ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อเรื่องไปถึงองค์การต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (Drucker, 2003) การศึกษาก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (จิระศักดิ์ นามวงษ์, 2563, หน้า 340) ปรับวิธีการปฏิบัติงานและ นำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มมากขึ้น (เนาวรัตน์ เยาวนาถ, 2562, หน้า 1) อีกทั้งต้องมีความคิด ต่อยอดจากการใช้เทคโนโลยีจนเกิดเป็นนวัตกรรมในที่สุด นโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทย ควรมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและสอดคล้อง กับสังคมในอนาคต การปรับปรุงระบบการศึกษาและการพัฒนาทักษะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ไทยบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จึงกลายเป็นความท้าทายขององค์การ เพราะในศตวรรษที่ 21 ทุกองค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง องค์การให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ความเป็น้องค์การสมรรถนะสูงได้ และการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มี ลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ้องค์กรที่กำหนดไว้ (จิตินันท์ นันทะศรี, 2563, หน้า 1)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบปัญหาในการจัดการศึกษา ทั้งในเรื่องการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่เท่าเทียมและมีคุณภาพ โรงเรียนไม่สามารถบริหาร

จัดการตามบริบทความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้ คุณภาพการศึกษาต่ำไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานทั้งภายในและมาตรฐานสากล และองค์การบุคคลมีความเสี่ยงไม่ปลอดภัย (อัมพร พิณะสา, 2563, หน้า 2) อีกทั้งภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลให้นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโอกาสเข้าเรียนน้อยลง ผู้ปกครองเดินทางไปขายแรงงานต่างถิ่น สถาบันครอบครัวหย่าร้าง ปลอยให้บุตรหลานอยู่กับญาติขาดความอบอุ่นมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ขาดเรียนบ่อย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21, 2563) จะเห็นได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการจึงได้มุ่งมั่นดำเนินการภารกิจหลักตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา การเรียนรู้ และศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดยคาดหวังว่าผู้เรียนทุกช่วงวัยจะได้รับการพัฒนาในทุกมิติ และ มีความพร้อมร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (วิศวรร ชัยเชิดชู, 2554, หน้า 1) และผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติหลักสำคัญของการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา คือการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การ (ณัชฎาณัฐ สุตชาติ, 2561, หน้า 70–71)

ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะต้องมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมบุคลากรขององค์การให้มีสมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามที่องค์การกำหนด ดังนี้ องค์การที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ควรมีวัฒนธรรมของคุณภาพหรือวัฒนธรรมแบบ (HPO) ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการ คือ 1) การที่ผู้นำสามารถรับรู้ความต้องการและตอบสนองได้ 2) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดกลยุทธ์ 3) การประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ กลยุทธ์ขององค์การ 4) การสนับสนุนปัจจัยที่เกื้อหนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ และ 5) พฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการ โดยองค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีนวัตกรรมและการจัดการผลงาน (Epstein, 2004, p. 23) ซึ่งต้องมีแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ และผลลัพธ์ มีความสามารถชี้แจงและ มีความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น อย่างมีประสิทธิภาพ (Linder & Brooks, 2004, pp. 26–35) มีการวางแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย และกระบวนการทำงาน

บริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การสามารถสร้างพันธมิตรที่ดีขององค์การมีผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ บุคลากรและบริหารงานข้อมูลสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นองค์การที่บรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ดี โดยองค์การ มีการจัดโครงสร้างและการบริหารจัดการร่วมกัน กำหนด แนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์การเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักขององค์การ (De Waal, 2007, pp. 179–185) รวมทั้งดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนด โดยที่ส่งผลกระทบ ให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความก้าวหน้าและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากร ส่งเสริมองค์การให้มีบรรยากาศที่เหมาะสมด้วยทรัพยากรขององค์การ องค์การ มีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างต่อเนื่อง (International Economic Development Council, 2011, p. 6) ดังนั้น องค์การที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน จึงแสวงหาแนวทางให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงทำงานได้สำเร็จด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงาน มีคุณภาพสูงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ นักวิชาการเรียกองค์การสมรรถนะสูง อีกชื่อหนึ่งว่า องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ องค์การที่เก่งในหลักการทำงาน มีการวางแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าความมุ่งหมายที่จะพัฒนาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงกันทั้งสิ้น เนื่องจากความเป็นองค์การสมรรถนะสูงคือรากฐานแนวทางที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนในระยะยาว (จตุรพร งามสงวน, 2560, หน้า 10)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเปรียบได้กับอาวุธของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน (สุชนา โกมลวงิช, 2563, หน้า 28) ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคีและความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น เพราะภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างในการบริหารอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เคย

เชิงซ้ำ กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว แต่ในขณะที่ผู้บริหารบางคนที่ไม่มีการผู้นำทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและได้แต่ทำงานไปวัน ๆ เท่านั้น (ภาณุมาศ จันทศรี, 2562, หน้า 49)

ในการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพให้แก่โรงเรียน ในกำกับของรัฐบาลประสบความสำเร็จโดยโรงเรียนที่มีคุณภาพดีมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สถานศึกษาต้องมีผู้นำที่เป็นมืออาชีพในการบริหาร ผู้นำต้องรอบรู้และยึดมั่น ในวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นผู้นำวิชาชีพที่ทรง ความรู้ และมีคุณธรรม กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาร่วมกันของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นพลัง ในการขับเคลื่อนสถาบันต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมมุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการทำงานอย่างเชิงรุก เน้นการทำงานด้วยความเป็นมิตร และร่วมมือร่วมใจ กัน มีการสื่อสารความคาดหวังให้ทุกคนทราบ พร้อมทั้งสร้างความท้าทายทางปัญญาแก่นักเรียน ครูและบุคลากร ที่สำคัญ ต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้รวมถึง มีบรรยากาศของการทำงานที่ดีของบุคลากร ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนดังกล่าวสอดคล้อง กับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั่นเอง (มยุลี ปันทะโชติ, 2564, หน้า 195-209)

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญในการที่จะสร้าง และพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมี ความสุขสามารถพึ่งตนเองได้ และทางสังคมได้คาดหวังกับทางสถานศึกษาหรือโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียน จึงต้องมีการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูง ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดตลอดจนสามารถช่วยให้โรงเรียนประเมินตนเองภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องที่มุ่งเน้น การดำเนินการตามกลยุทธ์ของ โรงเรียน โดยมีการพัฒนาที่ครอบคลุมและบูรณาการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน สังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากสภาพปัญหาของการจัดการศึกษา ในระดับ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุ สู่มาตรฐาน (สุริยะ ทวีบุญญาวัตร, 2559, หน้า 795-814)

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง เพื่อการพัฒนาปัจจัยที่สำคัญแก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นเลิศ ต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตัวใดบ้างที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือไม่อย่างไร
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร
3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยมีความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืน
กับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ตัวแปรภาวะผู้นำที่นำมาศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านวิชาการ โดยใช้เป็นโมเดลตั้งต้นเพื่อขยาย
ขอบเขตการศึกษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนให้กว้างขวางและลึกซึ้ง
ต่อไป เนื่องจากโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่สร้างขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ได้จาก
การศึกษาวិเคราะห์ จากหลายแหล่ง ซึ่งมีความชัดเจน ครอบคลุม และสมบูรณ์ในเชิง
วิชาการมากขึ้น อีกทั้งโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สร้างขึ้นได้มีการตรวจสอบความ
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีความเหมาะสม
กับบริบทสังคมไทย ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารทางการศึกษา หรือครู ตลอดจน
ผู้สนใจ สามารถนำไปใช้และเป็นประโยชน์ในด้านเชิงวิชาการ

2. ประโยชน์ในด้านการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โมเดลที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนและเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงาน ที่ส่งเสริมความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 องค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 933 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 638 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, หน้า 53) ดังนั้นผู้วิจัยใช้สัดส่วน 0.7 ในการกำหนดโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่มทั้งหมด

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 2 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน มี 3 ตัวแปร คือ 1) การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดการเรียนรู้ และ 3) องค์การสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่บ่งชี้ถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ ธารารัตน์ ภูศักดิ์ (2558, หน้า 44-53); วรพิชญ์ ลิขิตายน (2560, หน้า 179-189); ณัฏฐานุช สุตชาติ (2561, หน้า 67-77); อรพินท์ บุญสิน (2563, หน้า 87-94); มยุลี ปันทะโชติ (2564, หน้า 195-209); วิมลลาศ เจริญชัย (2563ค หน้า 102-108); วารุณี ภูมิศรีแก้ว (2563, หน้า 25-36) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า มีตัวแปร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่บ่งชี้ถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ Bruns (1978, p. 98); Bass and Avolio (1994, p. 213); Bernard M. Bass (1997, pp. 756-757) Yukl (1998, p. 215); Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000, pp. 15-17); James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000, pp. 15-17) Covey (2004, pp. 254-255); Bass and Riggio (2006, pp. 21-25); Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64-72) ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

1.2 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่บ่งชี้ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 9); สุกวี แวมูซอ (2562, หน้า 18); Peters & Waterman, Jr. (1982); Higgins & Vincze (1993, P. 5); Thompson & Strickland (1995, p. 4); Wheelen & Hunger (2002, p. 9); Bryson & Alston (2005, p. 7); Robbins & Coulter (2007, pp. 91-94) ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำพาองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การประเมินผลการปฏิบัติการ

1.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่บ่งชี้ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ จันทิมา พรหมเกษ (2559, หน้า 30-31); กนกอร รัตนพันธุ์ (2560, หน้า 16-29); เอมอร จันทบุลย์ (2560, หน้า 7); ธารวิมล บำรุงศักดิ์ (2563, หน้า 16-29) ครุศิลป์ อวนศรี (2566, หน้า 893-908) วีรภัทร สภากาญจน์ (2566, หน้า 204-218); Mondy; Noe & Premeaux (1999, p. 5) Robert and David (2001, p. 4) ได้องค์ประกอบ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

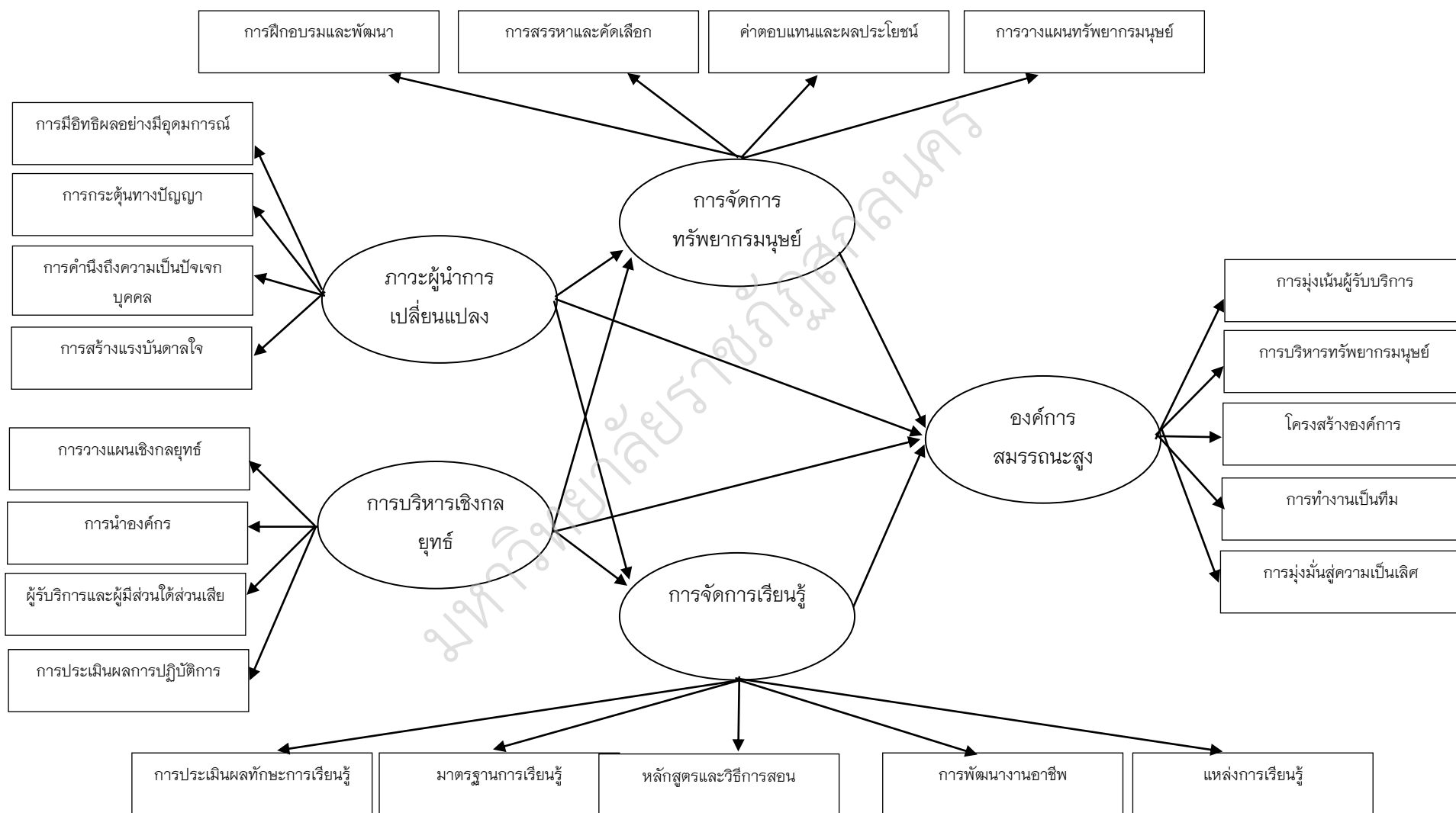
1.4 การจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่บ่งชี้ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ สำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (2558, หน้า 3-5); สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559, หน้า 18-26); วิไลลักษณ์ โศคาพานิชย์ (2562, หน้า 9); Gerlach and Ely (1980, pp. 188-206); ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ 5) แหล่งการเรียนรู้

2. ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ที่บ่งชี้ถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557, หน้า 7-14); สุริยะ ทวีบุญญาวัต (2559, หน้า 794-814); พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 37); ธนัตถพร โคจรานนท์

(2562, หน้า 97); ชลธิชา บุนนที (2564, หน้า 894–901); Linder&Brooks (2004, p. 17); De waal (2007, pp. 175–189) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า มีตัวแปร 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

จากคำอธิบายข้างต้น สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจคำนิยามศัพท์ของการวิจัยครั้งนี้ได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์ ไว้ดังนี้

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หมายถึง รูปแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่มีลักษณะเส้นโยงใยในแผนภาพประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมีอิทธิพลในการนำและจูงใจผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันดำเนินงาน ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากร องค์การจะต้องเน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากร ขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1.1 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรให้มีทิศทางที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันหรืออนาคต

2.1.2 การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ

2.1.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงาน

2.1.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์การภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

และการพัฒนาหรือกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นและทำให้ความต้องการดังกล่าวได้รับความสำเร็จหรือเป็นที่น่าพอใจ

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำ ๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ

2.2.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถ

2.2.2 การนำองค์กร หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้นำ และสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการ สื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง

2.2.3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกรายกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้ อย่างชัดเจน

2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการการกระตุ้นให้เกิด ความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิด การตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ ที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

2.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นนโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำ

2.3.2 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพิ่มทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตาม

2.3.4 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิด แรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ตนก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จ ที่ต้องการนั้นได้จริง ๆ

2.4 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ ความถนัดและความแตกต่างของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม โดยผู้เรียนมีบทบาทและมีความสำคัญมากที่สุดในการเรียนรู้ เป็นผู้ลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

2.4.1 การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ หมายถึง คือ การวัดประเมิน “ผลผลิตสุดท้าย” ของการเรียนรู้ที่อยู่ในรูปผลลัพธ์ หรือสมรรถนะ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามกรอบมาตรฐานคุณภาพในการสัมฤทธิ์ ผลที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถบรรลุได้

2.4.2 มาตรฐานการเรียนรู้ หมายถึง คือ เป้าหมายสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยระบุสิ่งที่ผู้เรียนควรรู้ และปฏิบัติได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

2.4.3 หลักสูตรและวิธีการสอน หมายถึง ความรู้ต่าง ๆ ที่จัดให้ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรม โครงการหรือแผน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้พัฒนาและมีคุณลักษณะตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2.4.4 การพัฒนางานอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าหรือการเติบโตของพนักงานในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) การวางแผนด้านอาชีพ เพื่อให้ดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4.5 แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข่าวสาร ข้อมูล สารสนเทศ แหล่งความรู้ทางวิชาการ และประสบการณ์ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ ผู้เรียน ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตาม อรรถาธิบายอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้าง ให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. องค์การสมรรถนะสูง การจัดการสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง รับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กร และผู้บริหารทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการในทิศทางเดียวกัน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ รายละเอียดดังนี้

3.1 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเอง ที่สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนั้น ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง

3.3 ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงาน และการติดต่อสื่อสาร

3.4 โครงสร้างองค์การ หมายถึง กรอบการปฏิบัติงานที่มีรูปแบบเป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจการบังคับบัญชา โดยใช้กระบวนการการบริหารเข้ามาจัดการ วัตถุประสงค์เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

3.6 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง บุคคลที่แสวงหาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน การแสวงหาการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องนั้น เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงเรียน จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2565

5. ตัวแปรแฝง หมายถึง ตัวแปรเชิงสมมติฐานที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

5.1 ตัวแปรแฝงภายนอก หมายถึง ตัวแปรสาเหตุที่ไม่มีตัวแปรแฝงใดในรูปแบบเป็นสาเหตุของตัวแปรนั้น ตัวแปรสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกจึงไม่ปรากฏในรูปแบบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรแฝงภายนอก มี 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรแฝงภายนอกวัดได้จากแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5.2. ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) หมายถึง ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด สาเหตุของตัวแปรภายในจะแสดงไว้ในรูปแบบอย่างชัดเจนสำหรับการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรแฝงภายใน มี 2 ตัวแปร ได้แก่

การจัดการเรียนรู้ และองค์การสมรรถนะสูง ตัวแปรแฝงภายในวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

6. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง การที่ผู้วิจัยนำผลการวิจัยด้านโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

7. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2567

8. ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่สอนใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2567

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

1.4 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2.1 ความหมายของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2.2 องค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2.3 การวิเคราะห์ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2.4 ตัวแปรสังเกตได้ของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

3. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

3.1 ความรู้เกี่ยวกับสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

3.2 ตัวแปรสังเกตของโมเดลโครงสร้าง3.3 ประเภทของโมเดลสมการโครงสร้าง

3.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

4. กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเป็นโมเดลสมมติฐานของการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากร ขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปคือทำอย่างไร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานและเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ นักวิชาการจึงได้เสนอความหมาย ของผู้นำไว้ ดังนี้

บัณฑิต ทีแก้ว (2557, หน้า 12) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้สำเร็จ สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อตนเองและองค์กรไปในทางที่ดี สามารถบริหารจัดการในสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมได้เป็นอย่างดี

ผกากรอง ศรีประไหม (2558, หน้า 19) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำของผู้นำที่ช่วยสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ

จิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, หน้า 23) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลใช้ชี้นำ หรือมีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

วิรัช คุ่มกลาง (2560, หน้า 12) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัว พฤติกรรมส่วนตัวและความสามารถในตัวของบุคคลตามบทบาทหน้าที่ที่จะสร้างพลัง ให้บุคคลอื่นร่วมมือในการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์อย่างหลากหลายที่จะทำให้เกิด

ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคล ในกลุ่มหรือองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ศุภกร เกษม ประมูล (2560, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดกว้างไกลทันเหตุการณ์กับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารที่ดีต้องเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ แล้วนำไปเสริมกับแนวคิดและวิธีการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาทางการเมือง สังคม และทางจิตวิทยา ต้องยึดหลักโครงสร้างและส่วนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน มีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

แสงระวี ลิตร์รักษ์ (2560, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อบุคคล และสังคมในองค์กร เกิดการยอมรับ และมีการขยายต่อ พฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารแสดงออกต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการโดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกจะเป็นไปในทางชี้แนะ พร้อมทั้งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

ลัดดาวัลย์ สมทน (2561, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมโดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแนวความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำ

ณัฐพล หงษ์คง (2562, หน้า 34) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีอยู่ในตนเอง และนำมาใช้ในการประสานงาน สร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้กลุ่มเกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำพากลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ด้วยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรม เกิดการยอมรับจากกลุ่ม และนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เชาว์วรรณ มหิคนันท์ (2562, หน้า 50) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะในการนำผู้อื่น โดยการโน้มน้าวใจ มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความสามารถในการบริหารจัดการปฏิบัติงานของกลุ่มมีความสามารถนำพากลุ่มสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

วิไลลักษณ์ โกศพานิชย์ (2562, หน้า 58-59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำ ที่มีในการบริหารตนเองและผู้อื่น สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้

ภูมิกร บุนนีกี (2563, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดง พฤติกรรมการใช้อิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยอาศัยการใช้ศิลปะในการพูด การกระทำอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการที่แน่นอนที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

สุธิกานต์ บริเอก (2564, หน้า 62) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมที่แสดงออกตามความสามารถของบุคคลเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องโดยการ จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน และ กักร่วมใจกับตนด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Stogdill (1974, p. 114) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและ การบรรลุถึงกลุ่ม ซึ่งประเด็นของกลุ่มประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ 1) เป็นการมอง ภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้บุคคลอื่นไปในทิศทางที่ต้องการ 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่ได้ เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำกับกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก และ 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปใน ทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล บรรลุเป้าหมาย

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อชี้แนะและนำทาง ในการวางโครงสร้างงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ

Robbins (2005, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Draft (2003, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายให้เกิดร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นผู้นำเพื่อนำพาให้องค์กร หน่วยงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการใด ๆ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำสามารถแบ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 กลุ่ม คือ ทฤษฎีภาวะเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่อยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่า เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่น ในตนเอง (Self-confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ได้ ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้วการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ

Bass (1990, pp. 79–81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตั้งแต่ ค.ศ. 1948–1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

วริช คัมกลาง (2560, หน้า 13) กล่าวว่า ในยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญส่วนตัวของผู้นำ ที่เชื่อว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะทางกายภาพ เช่น มีรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ มีลักษณะพื้นฐานทางสังคม มีบุคลิกลักษณะทางจิตใจทางปัญญา มีแรงจูงใจ มีความมุ่งมั่นในการทำงานได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ ศรัทธาจากผู้ตามหรือลูกน้องที่ยกย่องให้เป็นผู้นำของกลุ่ม ชุมชนและสังคม

ศุภร์เกษม ประจุผล (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีแนวคิดจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา

Bass (1990, p. 87) ได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยว่า “การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคล ที่เป็นผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคล ที่เป็น ผู้ตามและทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมุติฐานว่าผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (Born not Mode)”

Mosley (1996, p. 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยได้กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง โดยสังเกตได้จาก เบสส์ (Bass, 1990, p. 87) ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้ จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ มอสเลย์ (Mosley, 1996, p. 397) ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของผู้นำ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ หมายถึง บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะผู้นำที่สนับสนุนให้เขา ไม่ว่าจะเป็น คุณลักษณะทางด้านร่างกาย คุณลักษณะทางด้านภูมิหลังของสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่ได้สร้างความมั่นใจให้ผู้นำ แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนมาศึกษา ด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม หรือ ผู้ปฏิบัติงานแทน ทฤษฎีพฤติกรรม เชื่อว่าแบบพฤติกรรมบางอย่างทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่เป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกมาด้วยจึงจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น จนได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรม แห่งความสำเร็จของผู้นำ มีอย่างน้อย 3 แนวคิด ประกอบด้วย

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่ปรึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการนำของเขา ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) โดย เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) และคณะได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่รวมอำนาจ การบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่ม แล้วค่อยสื่อสารความคิดนั้นออกมาให้สมาชิกปฏิบัติจะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจร่วมกันใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้ง

การอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานาน ในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ ไม่เกิดผลดี

2.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)

หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหนังสือที่เป็นผู้ให้ข้อมูลและการช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก และให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสมจะให้อิสระ กับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำ ได้ 2 แบบ คือ

2.2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้

มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงาน และกำหนดตารางเวลาทำงานแน่นอน เน้นการทำงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานงาน มีการติดต่อสื่อสารกับทุกคน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

2.2.2 ผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของ

การดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานผู้นำมีมิตรภาพที่ดี กับผู้ปฏิบัติงานมีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้มีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

Likert (1979, pp. 115-137) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทำการวิจัย ด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ ลิเคิร์ต (Likert) และกลุ่มคิดขึ้น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.3.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered Behavior)

คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

2.3.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered Behavior)

คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิช คัมภลาง (2560, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำ มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก และเน้นบุคลากรเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำที่เน้นสถาบันยึดหลักการที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่า ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้ง 2 มิติไปพร้อม ๆ กัน คือ ทั้งสถาบันและบุคคล

ศุภร เกษม ประมูล (2560, หน้า 17) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกมาในรูปของการกระทำที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งในส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็นแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ โดยแบ่งผู้นำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

วิช คัมภลาง (2560, หน้า 13) กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ พฤติกรรม ของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและโอกาส เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน พฤติกรรมผู้นำ ย่อมเปลี่ยนไปด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถปรับในการบริหารงาน เพื่อแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำต่าง ๆ ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ศุภร เกษม ประมูล (2560, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้นำแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในรูปแบบ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of

Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และรับผิดชอบ ในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำ จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง หรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

Bartol & et al., (1998, p. 547) กล่าวไว้ว่า มี 2 ด้าน คือ

ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำงานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงาน ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ 1) แบบกำกับ (Telling) 2) แบบขายความคิด (Selling) 3) แบบมีส่วนร่วม (Participating) และ 4) แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความสำคัญในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

วีรัช คุ่มกลาง (2560, หน้า 13) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ พฤติกรรม ของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและโอกาส เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน พฤติกรรมผู้นำ ย่อมเปลี่ยนไปด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถปรับในการบริหารงาน เพื่อแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้รูปแบบของการเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ศุภร เกษม ประมูล (2560, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะนิสัยของผู้นำแต่ละบุคคลที่แสดงออกมา ในรูปแบบ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

4.1 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการใช้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือ

ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ ตามข้อตกลงผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์ จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การ ดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผล (Excel) เบสส์ (Bass, 1985, p. 375) ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยน

4.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

4.1.2 การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับ ขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตาม เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

ศุภร เกษม ประมูล (2560, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติและสมมุติฐานของสมาชิก ในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ

4.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็น ธรรมและความยุติธรรม ในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความ ต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ปี ค.ศ. 1985 (Bass, 1985, p. 375) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ได้ผลดี ยิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางการแสดง พฤติกรรม ความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือ เชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

4.3.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

4.3.2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

4.3.3 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

องค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงไว้ ดังนี้

ธารารัตน์ ภูศักดิ์ (2558, หน้า 44-53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะต้องประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านค่านิยมร่วม 5) ด้านกลยุทธ์ 6) ด้านความเสี่ยง 7) ด้านการทำงานเป็นทีม และ 8) ด้านการประเมินผลคุณภาพ

วรพิชญ ลิขิตายน (2560, หน้า 179-189) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและมีผู้มีส่วนได้เสีย 4) ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ณัชฎาณูช สุตชาติ (2561, หน้า 67-77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะต้องประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) ภาวะผู้นำแบบกระจาย 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ 5) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และ 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

อรพินท์ บุญสิน (2563, หน้า 87-94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพร้อมการเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะต้องประกอบด้วยการเรียนรู้ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสาร สอดคล้องกับ Wichianpanya, P., (2002); และ Lorsuwannarat, T., (2005)

มยุลี ปันทะโชติ (2564, หน้า 195–209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารองค์การสมัยใหม่

วิบูลาศ เจริญชัย (2563, หน้า 102–108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การจัดการความรู้ 4) การจัดการกระบวนการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

วารุณี ภูมิศรีแก้ว (2563, หน้า 25–36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จะประกอบด้วย 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	แหล่งข้อมูล									รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่ คัดสรร
	ธารารัตน์ ญักดี (2558)	วราพิชญ์ ลิขิตายน (2560)	ณัชฎา สุขตชาติ (2561)	อรพินท์ บุญสิน (2563)	มยุลี ปันทะโชติ (2564)	วิมลดาต เจริญชัย (2563)	วารุณี ภูมิศรีแก้ว (2564)	Wichanpanya, P., (2002)	Lorsuwanarat, T., (2005)			
1. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓		✓	✓	✓			6	66.67	✓
2. ด้านการจัดการเรียนรู้		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7	77.78	✓
3. ด้านภาวะผู้นำ	✓					✓				2	22.22	
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓									1	11.11	
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓									1	11.11	
6. ด้านค่านิยมร่วม	✓									1	11.11	
7. ด้านความเสี่ยง	✓									1	11.11	
8. ด้านการประเมินผลคุณภาพ	✓									1	11.11	
9. ด้านการทำงานเป็นทีม	✓									1	11.11	
10. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89	✓
11. ด้านภาวะผู้นำแบบกระจาย			✓							1	11	
12. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			✓	✓		✓		✓	✓	5	55.56	✓
13. ด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร			✓							1	11.11	
14. ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน						✓				1	22.22	
15. ด้านการจัดกระบวนการ		✓					✓			2	22.22	
16. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ		✓					✓			2	22.22	
17. ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓				✓	✓			3	33.33	
18. ด้านการสื่อสาร				✓				✓	✓	3	33.33	
19. ด้านการนำองค์กร		✓			✓		✓			3	33.33	
20. ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่					✓					1	11.11	

จากตาราง 1 ผลจากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังในตาราง 1 พบว่า มีจำนวน

4 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป คือ 1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย อาจารย์
ระดับอุดมศึกษา 1 คน นักวิชาการ 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน เพื่อยืนยันความ
เหมาะสมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มารวมทั้งเส้นอิทธิพลของโมเดล
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

ผลการสัมภาษณ์

1. ประเด็นความเหมาะสมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็น
องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการบริหารการศึกษาจะต้อง
บริหารงานในองค์การมากยิ่งขึ้นทำให้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนรู้
การบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทต่อสมรรถนะสูงและ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการจัดการเรียนรู้
3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดและ
ผลงานวิจัยของ ธารรัตน์ ภูศักดิ์ (2558, หน้า 44-56); วรพิชญ์ ลิขิตายน (2560, หน้า
179-189); ณัชฎานุช สุตชาติ (2561, หน้า 67-77); อรพินท์ บุญสิน (2563, หน้า 87-
94); มยุลี ปันทะโชติ (2564, หน้า 195-209); วิบุลลิต เจริญชัย (2563, หน้า 102-108);
วารุณี ภูมิศรีแก้ว (2564, หน้า 25-36); Wichianpanya (2002); Lorsuwannarat (2005)
ดังผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

“...การบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญควรพิจารณา
ให้มีความเหมาะสมกับยุคดิจิทัล ส่วนปัจจัยที่เลือกมาก็ถือว่ามีความเหมาะสมดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2567)

“...องค์ประกอบ หรือตัวแปรสังเกตทั้ง 5 ตัวแปรมีความเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2567)

“...ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความเหมาะสม แต่ควรพิจารณาตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ตัวมีความใกล้เคียงกัน ควรลองกลับไปดูว่ามีความซับซ้อนกันหรือไม่...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2567)

“...ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การเกิดองค์การแห่งนวัตกรรมย่อมทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2567)

“...ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เลือกมามีความเหมาะสมดีแล้วและมีความสอดคล้องกับเอกสารที่ได้นำมาศึกษาดีแล้ว ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2567)

2. ประเด็นความเหมาะสมของเส้นอิทธิพล

อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีดังนี้ อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ

“...การบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญ ควรพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับยุคดิจิทัล ส่วนปัจจัยที่เลือกมาก็ถือว่ามีความเหมาะสมดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2567)

“...เส้นทางอิทธิพลมีความเหมาะสมดีแล้ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2567)

“...มีความเหมาะสมและเป็นเหตุเป็นผลกัน ให้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวแปรของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเยอะ ๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2567)

“...ในส่วนของเส้นทางอิทธิพลมีความเหมาะสมดีแล้ว...”

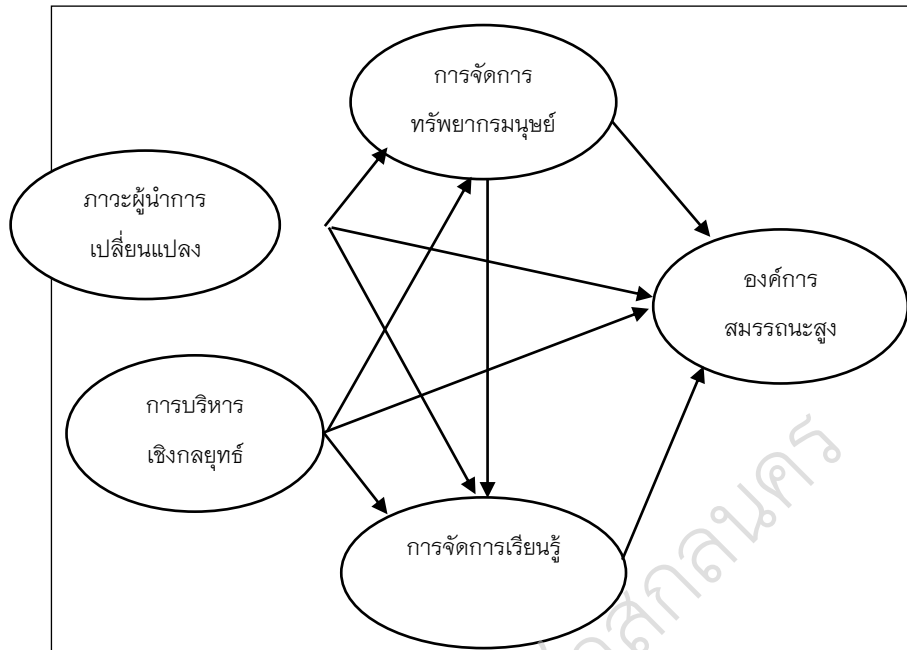
(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2567)

“...เส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมมีความสอดคล้องกับเอกสารที่ได้นำมาศึกษาดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2567)

5. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัย เพื่อยืนยันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน และเส้นทางอิทธิพล สามารถสรุปเป็นแผนภาพซึ่งเป็นโมเดลการวัดดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.1.1 ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

มูฮำหมัด อีแมดือระ (2558, หน้า 29) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายการ ปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะและ ประสิทธิภาพของพนักงาน องค์การจะต้องเน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การ มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Nigeo Felix A. (1959, p. 86) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ศิลปะในการสรรหาคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ส่วนการพัฒนาคนโดยการมองคนในฐานะเป็นมนุษย์มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ในรูปแบบของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมายของชีวิต กล่าวคือ การมีความสุขการมีอิสรภาพ และความดีความงามของชีวิตซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล

John M. Ivancevich (1998, p. 708) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล ซึ่งถือเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

Mondy, Noe and Premeaux (1999, p. 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

Bowin and Harvey (2001, p. 6) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนาจิตใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้ อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Byars, Lioyd and Rue, Leslie (2004, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ว่าเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

Robert L. Mathis, John H. Jackson (2004, p. 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์การ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

Armstrong (2006, p. 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำกรานรวมกันและกรณีที่ทำกรานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ

Noe (2007, p. 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของบุคลากร ในหลายองค์การจะสื่อความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้คน

Dessler (2008, p. 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง ขบวนการของการสรรหา คัดเลือก อบรม ประเมินผล จ่ายผลตอบแทน แก่พนักงาน และ เกี่ยวกับพนักงานในด้านของความสัมพันธ์ของพนักงาน สุขภาพ ความปลอดภัยและความยุติธรรมแก่พนักงาน

Stone (2008, p. 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ของหัวหน้า-ลูกน้อง โดยเฉพาะเป็นการเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรบุคคลใน การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและความพึงพอใจในงานรายบุคคล

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของบุคลากร องค์การจะต้องเน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนา ให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

5.1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการ และนักวิจัย ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Chandramohan (2008, pp. 1-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความหลากหลายกันทั้งในเรื่องของสภาพทางสังคมของพนักงานแต่ละคน โดยทุกคนต่างต้องการที่จะประสบ ความตามความพึงพอใจของแต่ละคน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นส่วนที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานทำงานเป็นทีม บรรลุภาคในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้

5.1.3 องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการ และนักวิจัย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

กรสรค์ เอนกศัทยพงศ์ (2556, หน้า 19) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จันทิมา พรหมเกษ (2559, หน้า 30-43) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศคนเข้ามา ทำงานใหม่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย และการออกจากงาน

กนกอร รัตนพันธุ์ (2560, หน้า 16-29) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

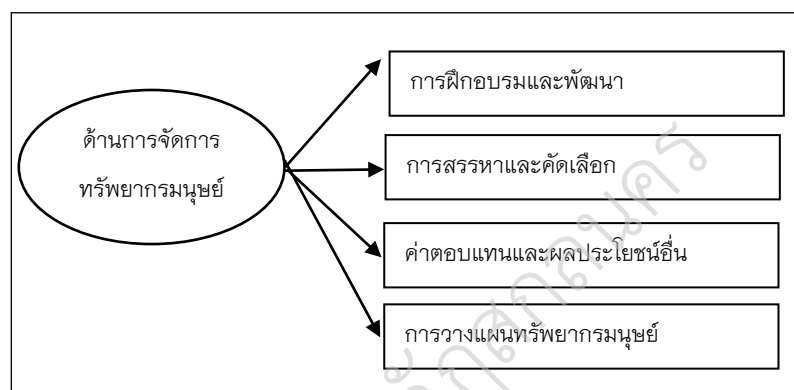
เอมอร จันทบุลย์ (2560, หน้า 7) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธารวิมล บำรุงศักดิ์ (2563, หน้า 16-29) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ครุศิลป์ อวนศรี (2566, หน้า 893-908) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

วีรภัทร สภากาญจน์ (2566, หน้า 204-218) สรุปองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ ด้านการสรรหา ด้านการกลั่นกรอง ด้านการฝึกอบรม ด้านการให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่ามี จำนวน 5 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป คือ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 5) การวางแผน ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัด ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตัวแปรการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากภาพประกอบ 3 แสดงองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1.1 การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ (Bowin & Harvey, 2001, p. 157)

การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่าการฝึกอบรม เป็นการให้การเรียนรู้เกี่ยวกับโอกาส ซึ่งได้ออกแบบไว้เพื่อให้พนักงานเจริญก้าวหน้า การพัฒนาให้ข้อมูลไม่มากนักแต่จะให้การเรียนรู้ที่กว้างขวางซึ่งจะใช้กับงานในอนาคต เป้าหมายของการพัฒนาก็คือ

การให้พนักงานเข้าใจในสถานการณ์ทั่วไปอย่างกว้างขวางหรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นลักษณะมหภาค (Bowin & Harvey, 2001, p. 157)

ดังนั้น สิ่งที่ทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว อาจมาจากพนักงาน เมื่อพนักงานในองค์การส่วนมากขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 155)

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยจะต้องผ่านกระบวนการ โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมนจากทุกองค์การในแต่ละสาขาวิชาชีพ

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 11)

ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และคณะ (2548, หน้า 77) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง วิธีต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นต้องใช้ในการทำงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, หน้า 146) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนทักษะความคิด บทบาทและทัศนคติ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 152) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์การ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง วิธีและกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อพัฒนาความสามารถ และพนักงานสามารถนำความรู้ในการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทำให้งานที่ปฏิบัติประสมผลสำเร็จและสมบูรณ์แบบ

ความสำคัญของการฝึกอบรม

เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย

ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายการช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกหนทุกแห่ง เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมืองและจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคิดฝันมาก่อนอันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกันดีโดยทั่วไปและในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นจำนวนมากสมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาในด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติได้บรรลุผลดีได้ (วนิดา วาดีเจริญ, 2556, หน้า 106)

สรุปความสำคัญของการฝึกอบรม คือการที่องค์การจะรับพนักงานเข้าทำงานก็ต้องมีการกำหนดสมบัติที่ตรงกับลักษณะงานแต่ก็อาจจะไม่ได้แบบที่ตรงกับลักษณะงานแต่ก็อาจจะไม่ได้แบบที่ตรงกับลักษณะงานเสมอไปจึงต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้รับการพิจารณาตัดสินโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหาร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ อาจพบความอ่อนแอในหมู่พนักงานที่ได้รับจ้างเข้ามาใหม่หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเนื่องจากผู้บริหารได้เห็น

พนักงานเป็นประจำอยู่แล้วจึงเป็นแหล่งข้อมูลและข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม ผู้บริหารอาจใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือขจัด และแก้ไขผู้ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรหรือใช้เป็นเครื่องมือในการให้กำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดี ปกติแล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทบทวนข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม และตรวจสอบความต้องการเฉพาะตัวของพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง จากการศึกษาต้องการฝึกอบรม พบว่า การฝึกอบรมจำนวนมากได้รับการเอาใจใส่แนะนำ และเป็นความต้องการของผู้บริหารมากกว่าความต้องการเฉพาะตัวของพนักงาน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 165)

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจหาได้จาก

1. องค์กร หน่วยงานนั้นเอง โดยมองที่จุดอ่อน ข้อบกพร่องของการทำงานที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์
 2. โดยสอบถามจากผู้ที่อยู่ในองค์กร พนักงาน เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน ว่าสิ่งใดที่เป็นจุดอ่อนและสิ่งใดบ้างที่ควรแก้ไขปรับปรุงด้วยวิธีการฝึกอบรม
 3. ลักษณะของงาน ว่ามีคุณภาพเพียงใด ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติเพียงใดอาจศึกษาจากรายละเอียดงาน (Job Description) มาตรฐานปฏิบัติงาน (Performance Standard) ลักษณะเฉพาะแต่ละงาน (Job Description)
 - 4.) ศึกษาจากเอกสาร เช่น เอกสารที่ใช้เห็นปัญหา บันทึกรายงานการทักท้วงว่าไม่เป็นไปตามระเบียบ ผู้ฝึกอบรมจะต้องศึกษาระเบียบและวิธีการที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรม (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 166-167)
- โดยที่การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้เพียงพอเพียงในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมจึงเป็นความจำเป็นของทุกองค์กร ทั้งนี้อาจสรุปความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ดังนี้

- 1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลในองค์กรได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต และเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคคล ต้นทุนการผลิตอันเนื่องมาจากความเสียหายและการซ่อมแซมก็จะลดลง การสูญเสียจากอุบัติเหตุลดน้อยลงด้วย

2) การฝึกอบรมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ซึ่งแม้จะได้รับความรู้จากสถานศึกษามาแล้ว แต่ความรู้นั้นจะเป็นความรู้แบบกว้าง ๆ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามลักษณะพิเศษขององค์การ การฝึกอบรมจึงช่วยให้พนักงานได้รู้จักองค์การ สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การได้ง่าย เป็นการลดการลาออกและการขาดงานพนักงานได้ด้วย

3) งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้าหากับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามระบบงานใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างดี

4) บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเฉื่อยชา องค์การจึงจำเป็นต้องจัดการกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์การได้เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ จึงมีส่วนทำให้พนักงานมีพฤติกรรมใหม่ เรียนรู้สิ่งใหม่ มีทักษะการทำงานใหม่และมีทัศนคติใหม่ เพื่อมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะเป็นประโยชน์ทั้งพนักงาน หัวหน้างานและองค์การ โดยพนักงานเองจะมีความมั่นใจในการทำงาน รู้ถึงมาตรฐานของงาน ฐานะนโยบายของหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไป หัวหน้างานก็ได้ประโยชน์ตรงที่ประหยัดเวลาในการสอนหรือแนะนำงาน โดยสามารถนำเวลาไปใช้ในการบริหารด้านอื่น ๆ และพนักงานก็สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนขององค์การก็จะได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องจักรทั้งช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายต่าง ๆ ด้วย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในระดับคุณภาพ การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่าการฝึกอบรม เป็นการให้การเรียนรู้เกี่ยวกับโอกาส ซึ่งได้ออกแบบไว้เพื่อพนักงานเจริญก้าวหน้า การพัฒนา

ให้ข้อมูลไม่มากนักแต่จะให้การเรียนรู้ที่กว้างขวาง การฝึกอบรม หมายถึง วิธีและกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อพัฒนาความสามารถ และพนักงานสามารถนำความรู้ในการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงทำให้งานที่ปฏิบัติประสบผลสำเร็จและสมบูรณ์แบบ

6.1.2 การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาบุคคลเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหา ซึ่งนักบริหารยอมรับว่า “บุคคล” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคคลจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ และทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งในการปฏิบัติการสรรหาบุคคลนั้นจะมีขอบเขตและความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมไปถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต่อเนื่องมาจนถึงการดำเนินงานเพื่อที่จะระดมให้ได้ผู้สมัครงานที่คัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งให้องค์การได้คนดีมีคุณภาพเหมาะสมกับลักษณะงานและสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้น ขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้าร่วมงาน เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ด้านทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนี้เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ

ความหมายของการสรรหา

การสรรหาบุคคลจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารงานบุคคลควรทราบถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งหนึ่งที่จะสรรหาเสียก่อน โดยทำการวิเคราะห์งานในองค์กร อันเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ทำให้ทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในตำแหน่งหนึ่งที่จะสรรหา และทราบถึงระดับของทักษะที่ผู้สมัครควรจะมีผลจากการวิเคราะห์งานจะนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นข้อความที่ประกอบด้วยรายละเอียดของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงื่อนไขในการจ้างงาน ในรายละเอียดใบกำกับหน้าที่งานจะทำให้ทราบว่าควรจะสรรหาบุคคลอย่างไรและจากแหล่งใด จากนั้นจึงระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน ข้อความที่แสดงคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึง

รับได้ของบุคลากรที่จะทำงาน นั้นอย่างได้ผลตามที่ต้องการคุณสมบัติขั้นต่ำดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จึงดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงตามเป้าหมาย หรือความต้องการขององค์กรนั้น ๆ เนื่องจากการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญกับหลายระดับงาน ดังนั้นจึงต้องเริ่มต้นจากการวางแผนการสรรหาบุคลากรซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่ต้องพิจารณา คือ เวลา เงิน และจำนวนพนักงานที่ต้องการ กับอัตราการจ้างที่กำหนด โดยใช้สถิติพื้นฐานในการประเมิน คือ จำนวนคนที่ต้องการจ้างในเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นวิธีการหาสัดส่วนการจ้างงานที่ง่ายที่สุด และเป็นการใช้หลักการ และประสบการณ์การสรรหาบุคลากรที่ผ่านมาช่วยในการพิจารณา ถ้าข้อมูลเหล่านี้ถูกต้องแล้วจะไม่เกิดปัญหาเรื่องสัดส่วนจำนวนคนและเวลาที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร เพราะสามารถสร้างแนวโน้ม และประเมินกำลังคนที่เหมาะสมได้ โดยสรุปเปรียบเทียบกับสถานะตลาดแรงงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มาสมัครงานเพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการการแสวงหา และจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 112) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาถือเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป

ธัญญา พลอนันต์ (2546, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติตรงตามที่องค์กร ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้ดำเนินงานองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 79) ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการการค้นหามหาบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคตทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซูซีย์ สมิททิกอร์ (2552, หน้า 143) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร (Werther and Davis, 1993) กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์กร ดังนั้นผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากร คือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงาน

David (1999, p. 193) กล่าวไว้ว่า กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้ทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกขององค์กรก็ได้

Mondy and Noe (1996, p. 150) ให้ความหมายไว้ว่า การสรรหาหมายถึง กระบวนการดึงดูดใจบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งว่างให้เกิดความสนใจและกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครงานกับองค์กรในจำนวนที่เพียงพอ

Plumkett and Attner (1994, p. 317) กล่าวไว้ว่า กระบวนการหาแหล่งกลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดให้ผู้มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาคandidateที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กรโดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร จะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ปรัชญาของการสรรหา

ปรัชญาของการสรรหา (recruitment philosophy) มีความสำคัญเพราะจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจด้านการสรรหา ในที่นี้จะขอกล่าวถึงปรัชญาของการสรรหาในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. บางองค์กรอาจเน้นการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric Company) และบริษัทยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส (United Parcel Service) (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999, p. 254) แต่บางองค์การก็ชอบที่จะสรรหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษจากแหล่งภายนอกองค์การ ทั้งนี้ ข้อดีและข้อจำกัดของการสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกจะได้กล่าวต่อไป

2. มุมมองที่สองของปรัชญาของการสรรหา คือ การให้ความสำคัญต่อการบรรจุคนในตำแหน่งว่าง หรือเน้นการจ้างคนสำหรับสายอาชีพระยะยาว องค์การจะค้นหาบุคคลที่มีทักษะเพียงพอสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบันเท่านั้น หรือว่าจะพยายามดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อสายงานบริหารในอนาคตได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่ากรณีที่ปรัชญาของการสรรหามีมุมมองในระยะสั้น (Short term view) ก็เน้นการบรรจุคนในตำแหน่งว่างด้วยความรวดเร็ว และกรณีที่องค์การมีปรัชญาของการสรรหานั้นมุมมองระยะยาว (long term view) จะให้ความสำคัญในการบรรจุคนที่เหมาะสม มีความสามารถที่จะก้าวสู่เส้นทางสายอาชีพในระยะต่อไปได้

3. มุมมองที่สามของปรัชญาการสรรหา ได้แก่ การตระหนักถึงพันธสัญญา (commitment) ขององค์การในการค้นหาและการจ้างพนักงานในระดับต่าง ๆ กัน บางองค์การจะยึดมั่นในวัตถุประสงค์บางอย่าง บางบริษัทใช้การสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์การ และมีการกระตุ้นให้พนักงานยกระดับภายในองค์การมีส่วนร่วมในการสรรหา และมีความเชื่อว่าบางครั้งกระบวนการฝึกอบรมและกระบวนการให้คำปรึกษาหารือจะมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการที่จะชักชวนให้ผู้สมัครมาสนใจองค์การ

4. ลักษณะของปรัชญาการสรรหาข้อที่สี่ เป็นการมองภาพของผู้สมัครเป็นเสมือนสินค้าที่องค์การกำลังจะเลือกซื้อ หรือเป็นเสมือนลูกค้าที่องค์การเชื่อเชิญมาให้บริการ องค์การอาจนำเอาหลักการทางตลาด (marketing orientation) มาปรับใช้กับการสรรหาโดยยอมเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อจะสามารถคัดเลือกลูกค้าหรือผู้สมัครที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ เช่นนำเอาหลักการกำหนดส่วนแบ่งตลาด (marketing segmentation) มาใช้ในการออกแบบการดำเนินการสรรหา บางบริษัทมีการจ้างนักวิจัยมาทำการสำรวจผลการทำงานของนักวิเคราะห์ระบบและนักการตลาด แล้วนำเอาลักษณะที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการรณรงค์การโฆษณาเพื่อการสรรหาบุคคลทั่วไปของบริษัท แต่บางบริษัทอาจเน้นกลุ่มเป้าหมายไปที่นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

5. ปรัชญาของการสรรหาข้อสุดท้าย เป็นการสรรหามีลักษณะของ ความมีจริยธรรม (ethics) โดยองค์การทั่วไปมักจะพยายามกำหนดกระบวนการสรรหา ที่มีความยุติธรรม (fairs) และความซื่อสัตย์ (honesty)

สรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร งานกับองค์การ ทั้งนี้การสรรหามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม กับลักษณะงานและปรัชญาของการสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกขององค์การ

6.1.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นภารกิจหนึ่ง ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นที่มาของรายได้ของพนักงาน ที่มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทุ่มเท ความรู้ ความสามารถของตนเองทำให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพแต่ในขณะเดียวกัน ค่าตอบแทนก็เป็นต้นทุนในการดำเนินการขององค์การ ที่องค์การจะต้องควบคุม ให้เหมาะสม และเป็นธรรม โดยจะต้องพิจารณาลักษณะงาน ค่างานหรือความสำคัญของ งาน ตลอดจนความรู้ ความชำนาญหรือทักษะของผู้ที่จะทำงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการ บริหารค่าตอบแทนสามารถรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถให้เต็มใจที่จะทำงานและ อยู่กับองค์การต่อไปนาน ๆ

ความหมายของค่าตอบแทน

ในอดีตนิยมใช้คำว่า ค่าจ้างและเงินเดือน แต่เนื่องจากความหมายของ ค่าจ้างและเงินเดือนไม่ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการตอบแทนการทำงานของพนักงาน ในองค์การ ซึ่งไม่ใช่ค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังรวมผลประโยชน์เกื้อกูล อื่น ๆ ด้วย ในปัจจุบันจึงนิยมใช้คำว่าค่าตอบแทน เพื่อให้ได้ความหมายที่ครอบคลุมและกว้าง กว่า ดังนั้นจึงให้ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือน และค่าตอบแทน เพื่อสร้างความ เข้าใจยิ่งขึ้น โดยมีนิยามการให้ความหมายไว้ ดังนี้

Dele S. Beach (1975, p. 50) อธิบายไว้ว่า การบริหารค่าจ้างและ เงินเดือน (wage and salary administration) หรือ การบริหารค่าตอบแทน (compensation administration) เป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และวิธีการจ่าย ค่าตอบแทนให้กับพนักงาน มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินค่างาน

การพัฒนาและรักษาโครงสร้างค่าจ้าง การสำรวจค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนจิตใจ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้างและหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง

Harold S. Robert (2016, p. 100) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้ให้ความหมายของค่าจ้างไว้ว่า ค่าจ้าง หมายถึง สิ่งที่นายจ้างจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างซึ่งทำงานหรือให้บริการแก่นายจ้าง

Herbert G. Zollitsch (1970, p. 250) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมกิจกรรม ที่เกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน ทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้แก่องค์การ

Belcher & Atchison (1987, p. 4) อธิบายไว้ว่า ค่าจ้างเป็นเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นรายได้ของพนักงาน แต่ด้านหนึ่งเป็นต้นทุนของนายจ้าง สิ่งที่นายจ้างให้พนักงานเรียกว่า “ค่าจ้างหรือเงินเดือน” นั้นอาจใช้คำว่า “ค่าตอบแทน” เพื่อแทนค่าจ้างรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตัวเงิน ผลประโยชน์ และรางวัลที่ใดมิใช่เป็นเงิน สิ่งที่พนักงานให้นายจ้าง ได้แก่ การให้บริการแรงงานซึ่งมักเรียกว่า “งาน” สำหรับการบริการแรงงานนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก เช่นการมาทำงานประจำ และตรงต่อเวลา การรับเอางานไปทำ การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การให้คำแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ดังนั้น ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน จึงแสดงให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานกับองค์การ

ในทางด้านการบริหารธุรกิจ นักวิชาการในด้านนี้ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ค่าจ้างและเงินเดือน หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับคนงานตนสำหรับงานที่คนเหล่านั้นได้ทำให้”

นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ ได้ให้ความเห็นว่า “ค่าจ้าง หมายถึง ผลตอบแทนจากการใช้แรงงานที่ผู้ประกอบการจ่ายให้แก่คนงาน ผลตอบแทนที่คนงานได้รับนี้อาจเป็นเงินตรา หรือสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเป็นเงินก็ได้”

นักวิชาการทางด้านแรงงาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ค่าจ้าง หมายถึง สิ่งที่นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนการทำงาน หรือการให้บริการของลูกจ้าง ค่าจ้างในความหมายนี้ไม่รวมถึงค่าล่วงเวลา โบนัส หรือผลประโยชน์พิเศษที่มีลักษณะเป็นการสงเคราะห์ลูกจ้าง”

จากความหมายนี้ สินจ้าง หมายถึง เงินหรือสิ่งของซึ่งนายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อตอบแทนผลงานตามข้อตกลงหรือสัญญาการจ้าง สินจ้างอาจจ่ายให้ในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น จ่ายเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายชิ้น เป็นต้น

ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน “ค่าจ้าง หมายถึง เงิน หรือเงินและสิ่งของที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในเวลาที่ทำงานในเวลาที่ทำงานปกติของวันทำงาน หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ และหมายความรวมถึงเงินหรือเงินและสิ่งของที่จ่ายให้ในวันหยุดซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานและในวันลาด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดคำนวณหรือจ่ายเป็นการตอบแทนในวิธีอย่างไร และไม่ว่าจะเรียกอย่างไร”

ในประเทศไทยนั้นความหมายของค่าจ้างที่ใช้เป็นหลัก ได้แก่ ความหมายตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน ซึ่งตามนี้ของความหมายดังกล่าว “ค่าจ้าง” และ “เงินเดือน” เป็นสิ่งเดียวกัน ต่างกันเพียงแต่ว่า เงินเดือนมีกำหนดการจ่ายเป็นระยะเวลาที่แน่นอนคือเป็นรายเดือนเท่านั้น (แต่ถ้าจะนำเอาเงินเดือนมาคำนวณเป็นค่าจ้างรายวัน อาจมีประเด็นโต้แย้งกันในเรื่องของเวลาที่จะนำมาหาว่าเป็น 30 วัน หรือคิดวันหยุดสัปดาห์ละ 1 วัน เป็นเดือนละ 26 วัน หรือคิดวันหยุดสัปดาห์ละ 2 วัน เป็นเดือนละ 22 วัน แนวปฏิบัติในเรื่องนี้กรมแรงงานได้ใช้ 30 วันมาหา)

สรุปความแตกต่างระหว่าง “ค่าจ้าง” กับ “เงินเดือน” ก็คือ ค่าจ้างใช้กับพนักงานที่คิดค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง ส่วนเงินเดือนใช้กับการจ่ายค่าจ้างเป็นเวลาและจ่ายในระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งไม่ได้คิดเป็นรายชั่วโมง ผู้ที่ได้รับเงินเดือนนั้น แม้จะไม่มาทำงานในวันหยุดก็ได้เงินเดือนด้วย เงินเดือนจึงมีความหมายในแง่ค่าจ้างเหมารวม ตลอดช่วงเวลาหนึ่งที่ยาวกว่าค่าจ้างธรรมดา แต่ปัจจุบันความแตกต่างนี้เริ่มลดน้อยลง เมื่อคนได้ค่าจ้างได้รับเงินในวันที่หยุด เช่น มีสิทธิลาป่วยเหมือนคนได้เงินเดือน ขณะที่คนได้เงินเดือนก็ได้ค่าล่วงเวลาเหมือนคนได้ค่าจ้างนอกจากนั้น เงินเดือนยังเป็นตัวบ่งบอกถึงสถานภาพที่สูงกว่าค่าจ้าง เพราะผู้ที่ได้รับค่าจ้างเป็นพนักงานที่ใช้แรงงาน ซึ่งนอกจากคนงานจะได้ค่าแรงแล้ว ยังได้รับค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวกับการทำงานของผู้ใช้แรงงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเปลี่ยนกะ เงินพิเศษ เช่น การทำงานที่เป็นอันตราย หรือสกปรกจะได้เงินเดือนเพื่อตามระบบคุณธรรม หรือการอยู่ยาวนาน ได้เงินช่วยค่าครองชีพ หรือเงินช่วยเหลือตามนโยบายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ การกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจ จะกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น โดยหากลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแล้ว จะได้รับค่าตอบแทนจากการที่มีกิจการมีรายได้หรือผลผลิตสูงขึ้น
2. เพื่อควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน ถ้าไรสิทธิของกิจการจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมต้นทุน จึงต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายเพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป
3. เพื่อเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้น โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์งาน การตีค่างาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นฐานพิจารณาว่าจ้าง และเลื่อนตำแหน่งและปรับเงินเดือนสำหรับลูกจ้างด้วย
4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง หากบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ย่อมก่อให้เกิดความพอใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง การทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่น แต่หากการบริหารค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกจ้าง และอาจมีการนัดหยุดงานได้ ทำให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้าง และองค์การเสียชื่อเสียง

จุดมุ่งหมายของการบริหารค่าตอบแทน

สำหรับจุดมุ่งหมายหลัก (principal goal) ของงานบริหารค่าตอบแทน มี 4 ประการ คือ (Beach, 1980, pp. 559-560)

1. สรรหาคนเข้าสู่องค์กร (to recruit people to the firm)
ค่าตอบแทนจะเป็นกลไกของตลาดแรงงานในการจัดสรรคนไปสู่องค์กรต่าง ๆ ตามแรงดึงดูดของงาน ซึ่งจะแสดงออกโดยอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่น ๆ ระดับค่าตอบแทนจึงมีผลต่อการสรรหา องค์กรจึงต้องต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อชักนำให้มาสมัครงานกับองค์กร
2. ควบคุมต้นทุนค่าตอบแทน (to control payroll costs) การออกแบบค่าตอบแทนต้องทำอย่างระมัดระวัง โดยต้องมีการประเมินค่างาน มีการกำหนดมาตรฐานวัด

คะแนน มีวิธีการจำแนกตำแหน่งพนักงาน เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ การควบคุมอาจกระทำโดยไม่ให้หัวหน้างานจ่ายเงินแก่พนักงานเกินกว่าอัตราที่กำหนด และควบคุมค่าตอบแทนขององค์การให้อยู่ในช่วงที่เหมาะสม สร้างแนวทางเฉพาะขึ้นมา สำหรับพิจารณาการเลื่อนขั้น และไม่ให้กรรมการประเมินค่างานขึ้นเงินเดือนให้กับตัวเอง หรือสร้างอาณาจักร

3. ทำให้พนักงานพึงพอใจ ลดการลาออก ลดการร้องเรียนและ

ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทน (to satisfy people, to reduce quitting, grievances, and frictions over pay) วัตถุประสงค์ใหญ่ของค่าตอบแทน คือ การรักษาพนักงานไว้ให้ลาออก น้อยที่สุด หรือลดการบ่นและการร้องเรียน อันเนื่องมาจากอัตราค่าตอบแทนต่ำหรือไม่เป็น ธรรม ยิ่งกว่านั้น ยังคาดว่าพนักงานจะพึงพอใจ ถ้าหากค่าตอบแทนมีความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือการกีดกันในการจัดสรรเงิน ตามหลักแล้วผู้บริหาร ใช้ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจ (satisfier) หรือปัจจัยอนามัย (hygienic factor) แต่ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจ (motivator) หมายความว่า เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกสบาย ใจและพึงพอใจ ถ้าค่าตอบแทนต่ำพนักงานก็จะบ่น ร้องเรียน ลาออก หรือก่อวินในทาง กลับกัน ถ้าค่าตอบแทนสูงก็ยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการจูงใจ เป็นเพียงระดับความ พร้อมที่จะจูงใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ปัจจัยจูงใจต่ออีกทอดหนึ่ง

4. จูงใจพนักงานให้มีผลงานดีขึ้น (to motivate people to superior

performance) วัตถุประสงค์ประการสุดท้าย คือ การจูงใจและให้รางวัลเพื่อให้พนักงาน มีผลงานดีขึ้น ในแง่นี้เป็นการมองค่าตอบแทนปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นความเชื่อในหมู่ผู้บริหาร ทั่วไปว่า การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มควรให้ตามผลงาน คนที่ทำงานได้มากก็ควรได้ ค่าตอบแทนมาก คนที่มีผลงานดีและมีการคิดสร้างสรรค์สูงจะต้องได้รับรางวัลเฉพาะ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงมักปฏิเสธการผลักดันค่าตอบแทนจากสหภาพแรงงาน การจ่าย ค่าตอบแทนตามความอาวุโส หรือจ่ายตามโครงสร้างค่าตอบแทน

จะเห็นว่า จุดมุ่งหมายหลักของงานบริหารค่าตอบแทน คือ การสรร หา หรือดึงดูดพนักงานเข้าสู่องค์การ การควบคุมต้นทุน การรักษาและจูงใจพนักงาน นั้นเอง

สรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผน การจัด องค์การและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทน ทั้งที่เป็นประโยชน์ ทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานหรือบริการ

ที่พนักงานได้ทำให้แก่องค์กร จากความหมายนี้ ประโยชน์ทางตรง คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของลูกจ้างโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือจากการทำงานของลูกจ้างโดยตรง เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตรสวัสดิการสังคม เป็นต้น

6.1.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้น ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันที่ที่เกิดการผิดพลาด ในกระบวนการทำงานไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า “การวางแผน (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุดแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จิโรจน์ สารัตนะ (2539, หน้า 35-36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 138) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนหมายถึง 1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การสนใจและสื่อความการวัดผล และการพัฒนาบุคคล 2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

อนัน เกตุวงศ์ (2541, หน้า 3-4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนก็คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือก เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ จะกระทำเมื่อใด จะกระทำกันที่ไหน และจะกระทำกันอย่างไร

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงาน ในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทางเป้าหมาย วิธีดำเนินการที่จะทำให้หน่วยงาน ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวางแผนหาทางแผน ดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถ ศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งเท่านั้น
4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่อง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับ ตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ
6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำให้

เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำทรัพยากรที่ต้องการ ใช้เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต

2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่า จะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามปฏิบัติงานได้ง่าย

ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการ จำแนกและจัดแบ่งประเภทเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. จำแนกตามระดับหน่วยงาน เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงาน ที่กำหนดแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนรับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่ การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

2. จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เป็นแผนซึ่งจัดทำโดยมี วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เป็นต้น

3. จำแนกตามระยะเวลา แผนประเภทนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1 แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และรับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือโครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่ซับซ้อน

3.2 แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้าง ๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น

อนึ่ง อาจไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับกำหนดประเภทของแผนดังกล่าวข้างต้นแต่ระยะเวลาที่ตีที่ถูกต้องในการจำแนกประเภทของแผนดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับ “หลักความผูกพัน” (Commitment Principle) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า “ระยะเวลาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำและเป็นระยะ เวลาที่เพียงพอกับความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการกระทำตามแผนนั้น

นอกจากนั้นแผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลางอาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบกับผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

4. จำแนกตามลักษณะการใช้ โดยปกติองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีแผนที่ใช้อยู่ 2 ประเภท คือ

4.1 แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสถานการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้ว หรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์อาสาสมัครเคลื่อนที่และอื่น ๆ เป็นต้น

4.2 แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก” ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

5. จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน แผนประเภทนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

5.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ถูกจัดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้าง ๆ ของการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ในอนาคต ด้วยการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

5.2 แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวหน้าไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

5.3 แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมาย

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้นซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

6. การจำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

6.1 แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับลงไปของกิจการ

6.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงานแผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าหน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

6.3 แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย เกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ของหน่วยงานเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นาน ๆ ทำที มีใช้ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่าง ๆ หลาย ๆ หน่วยงาน การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนมีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนที่แสดงแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

6.5 แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า

แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7. จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้ แบ่งออกได้ 2 ประเภท

ดังนี้

7.1 แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลาย ๆ ครั้ง โดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์ แผนหลักหรือแผนประจำ จึงต้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

7.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (One Time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้น ๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์การและการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

6.2.1 ความหมายกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบ ทางทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย ดังนี้

สุกรี แวมุซอ (2562, หน้า 13) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ หรือ แนวปฏิบัติหรือแผนงานระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ อันเกิดจากการตัดสินใจที่สัมพัทธ์

กับการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ทำให้องค์การบรรลุ ประสิทธิภาพที่ตั้งไว้

Certo and Peter (1991, p. 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่า จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright, Pringle & Kroll (1992, p. 15) ให้นิยามว่ากลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าประสงค์ ขององค์การ

Hutanuwatr (1998, p. 22) ได้อธิบายคำว่า “กลยุทธ์” นั้นเป็นการตัดสินใจในวิธีการดำเนินงานที่ควรคำนึงถึง 6 มิติ คือ 1) ทิศทางในระยะยาวขององค์การ 2) ขอบเขตของกิจกรรมขององค์การ 3) ความเหมาะสม ของกิจกรรมองค์การกับสภาพแวดล้อมที่จะนำไปดำเนินการ 4) ความเหมาะสมของกิจกรรมของ องค์การกับศักยภาพทางทรัพยากร 5) ความเกี่ยวพันของทรัพยากรหลักขององค์การ 6) ความคาดหวังและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ

Schermerhorn (2002, p. 3) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Coulter (2005, p. 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ

Gopinath & Siciliano (2005, pp. 7-8) ได้นิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ของเฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ซึ่งเรียกว่า “Five P’s” ไว้ว่า กลยุทธ์คือ แผน (Strategy as a plan) วิธีการ (Strategy as a ploy) รูปแบบ (Strategy as a pattern) ตำแหน่ง (Strategy as a position) และมุมมอง (Strategy as a perspective)

Pitts & Lei (2006, p. 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ ว่าเป็นแนวความคิดแผน ซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ เพื่อช่วยให้บริษัท มีความ ได้เปรียบในการแข่งขัน

Abraham (2006, p. 7) ได้สรุปว่า กลยุทธ์คือวิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Strategy is how a company competes)

Stanley c. Abraham (2006, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้
องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง

Fred R.David (2012, p. 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะ
ยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

David (2007, p. 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว
ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบ แผนการหรือแนวทางเพื่อนำ
ทางให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและ
เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

6.2.2 ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการด้านการบริหารได้ใช้คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือบางท่าน
ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการของการจัดการให้บรรลุภารกิจ
(Mission) ขององค์กร ร่วมกับการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม
ทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2559, หน้า 15) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง
กระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้ขององค์กร

สุกรี แวมุซอ (2562, หน้า 15) ได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ
การจัดการขององค์กร ที่มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึง
บริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและได้แผนการปฏิบัติงาน
ที่เหมาะสมก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้
ตามวัตถุประสงค์

Pearce and Robinson (2000, p. 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์
หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและ
การปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบ ขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ

Wheelen and Hunger (2006, p. 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

Robbins & Coulter (2007, p. 89) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การ ด้วยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือ การวางแผน การจัดองค์การการนำและการควบคุม โดยเน้นการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์ อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การ ด้วยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือ การวางแผน การมุ่งเน้นปฏิบัติการ การนำองค์การ การรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินผลการดำเนินการ

6.2.3 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 9) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (Public Sector Management Quality Award) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และ ใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ แนวคิดดังกล่าวเป็นการบริหารองค์การที่ดีที่ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบส่วนใหญ่ไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สุกรี แวมูซอ (2562, หน้า 18) สรุปแนวคิดดังกล่าว เป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการนำองค์การ องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบด้านความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และองค์ประกอบด้านการประเมินผลการดำเนินการ

Peters & Waterman, Jr. (1982) ที่ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) สไตล์การจัดการ (Style) ระบบ (Systems) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และทักษะ (Skills)

Dess & Miller (1993, p. 1) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ส่วน คือ
 - 1.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)
 - 1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
 - 1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)
3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และ
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

Higgins & Vincze (1993, p. 5) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้น ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การ (Formulation of Vision Mission & Goals)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of Strategic Objectives)
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Formulation of Strategies)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategies)
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Evaluation & Control of Strategies)

Thompson & Strickland (1995, p. 4) สรุปถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision)
- 1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission Statement)
- 1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective)
- 1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)
- 1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control)

Wheelen & Hunger (2002, p. 9) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย
 - 2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)
 - 2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of Suppliers)
 - 2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers)
 - 2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The 18 Threat of Substitute Products or Services)
 - 2.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The Degree of Rivalry Among Existing Competitors)

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)
- Bryson & Alston (2005, p. 7) กล่าวถึงรูปแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ
- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก
 - ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและวิเคราะห์กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

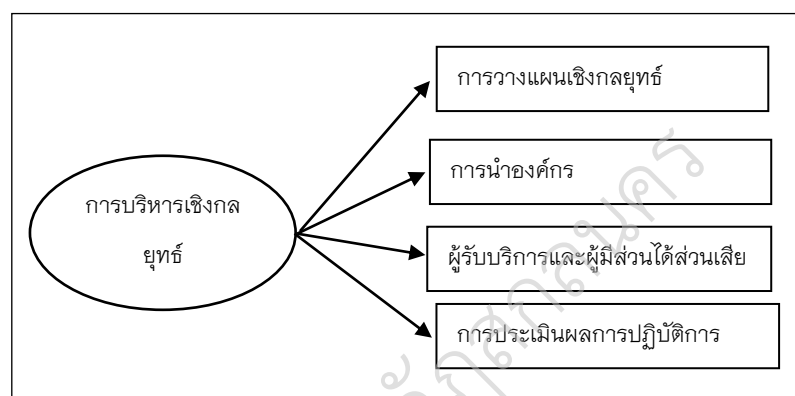
ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปใช้

Robbins & Coulter (2007, pp. 91–94) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายใน (Doing an Internal Analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังตาราง 3

จากตาราง 3 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิด เชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่า จำนวน 5 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัด ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแปรการวัดการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบ 4 แสดงองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ ทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดที่สำคัญ ดังรายละเอียด ดังนี้

ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 38)

ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผน ไปปฏิบัติวิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

สุกรี แวมูซอ (2562, หน้า 33) ; Sanyal (1999) ; Pearce & Robinson (1996, p. 12) และ Black & Poter (2000, p. 4) ได้อธิบายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นการกำหนดแผนการนำแผนไปปฏิบัติ และการปรับปรุงแผนให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จึงสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร

2. การนำองค์กร

การนำองค์กรเป็นวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด การนำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหาร มีนักวิชาการได้ให้ ความหมายได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 31)

ให้ความหมายว่า การนำองค์กรเป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารขององค์กรในการสั่งการหรือชี้นำให้องค์กรมีความยั่งยืนและมีระบบการกำกับดูแลองค์กร เป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

กมลวรรณ เซา์ช่วงเหล็ก (2558, หน้า 71-79) กล่าวว่า การนำองค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว กำหนดค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน

Waterman Jr. (1994) สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณ ของบุคคลให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

สุกรี แวมูซอ (2562, หน้า 23) การนำองค์กร หมายถึง วิธีการของผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการชี้นำองค์กร แนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน กำกับดูแล การดำเนินงานและมีการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร โดยคาดหวังให้องค์กร ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และโครงสร้างที่วางไว้ได้

จึงสรุปได้ว่า การนำองค์กร หมายถึง วิธีการของผู้บริหารที่มีบทบาท ในการชี้นำองค์กร แนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน กำกับดูแลการดำเนินงาน

ความสำคัญของการนำองค์กร

เป็นวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรที่จะชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยมและความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร และทำให้องค์กร มีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน ดังที่ ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ (2556, หน้า 78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำองค์กรว่า เป็นการกำหนดทิศทาง ในการทำงานที่ชัดเจน คือ เป็นแนวทางในการกำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการ พัฒนาโครงสร้างระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดความคล่อง สามารถปรับปรุง กฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล และกำหนดภาระงานให้แต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจ ในการบริหารและการจัดการเป็นระบบ มีการทำงานร่วมกันภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดได้

3. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Focus) จะทำให้องค์กรมีวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอในด้านความหมาย ความสำคัญและแนวคิดที่สำคัญซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 103)

กล่าวถึงความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินองค์กร ในการความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จในระยะยาว รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้าง ความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและ ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการและกิจกรรมและแผนงานขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถ ส่งผลบวกและผลลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือ หุ้น ผู้แทนจำหน่าย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนผู้บริโภค สื่อสารมวลชน หรือองค์กรมูลนิธิที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ซึ่งสามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 3 กลุ่มได้ดังนี้ คือ

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือ ผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญ หรือ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิตและ/หรือการบริการตลอดจนการปรับปรุง

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบได้ โดยทั่วไปจะเป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ผู้บริโภค (Consumer) ตัวแทนทางการค้า (Dealer) ผู้ผลิตในขั้นต้น (Primary Production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการค้าทั้งการจัดซื้อและการขาย เป็นต้น

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือ ทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์การโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นที่เฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กิจกรรมโรงพยาบาล องค์กรสื่อสารมวลชนจะให้ความสนใจต่อคุณภาพการรักษาพยาบาล การบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง หรือ กิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์กร ภายนอกย่อมให้ความสนใจต่อการกำกับดูแลกิจกรรมขององค์กร เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพ และความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค กิจกรรม ขององค์กรเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) (สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552, หน้า 40-43)

สุกรี แวมุซอ (2562, หน้า 45) ได้ให้ความหมาย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือ องค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการขององค์กร ที่สามารถส่งกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือ องค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการ ขององค์กรที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการการควบคุมหรือการประเมินผลของกระบวนการการบริหารองค์กร โดยใช้กระบวนการประเมินพฤติกรรมและสมรรถภาพของบุคลากรโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอความหมาย ความสำคัญ แนวคิดที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ความหมายการประเมินผลการดำเนินการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 66) ได้ให้ความหมายถึงการประเมินกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ที่ทำให้มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพของงาน ปริมาณงาน และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สุกรี แวมูซอ (2562, หน้า 79) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการ หมายถึง การติดตามและประเมินผลย้อนกลับไปสู่ระบบงานภายในและภายนอกที่จะสามารถนำผลการประเมินมาปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

Swansburg & Swansburg (2002) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินผลอย่างเป็นทางการเป็นระยะ ๆ เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ระหว่าง ทำงานในระยะเวลาหนึ่งได้ดีเพียงไร การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้ บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชา บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การประเมินผลการดำเนินการ หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้ติดตามและประเมินผลย้อนกลับไปสู่ระบบงานภายในและภายนอกที่จะสามารถนำผลการประเมินมาปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

6.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า “Transformational Leadership” ซึ่งหมายถึง การนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 106) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย และเป็นก้า หนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภาวะผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่น่ามาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

ฉิมามล พองน้ำ (2558, หน้า 11) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มคณะเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย อิทธิพลนี้อาจเป็นแบบทางการหรือภาวะผู้นำสามารถได้มาจากภายในกลุ่มเช่นเดียวกับการแต่งตั้งแบบทางการที่เปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มงาน ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญการเป็นผู้นำจะต้องไม่มีการขู่ โดยการค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงทีละน้อย โดยจะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบ และมีความสม่ำเสมอ

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 8-9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพล ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาและสังคมตามแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญาและ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass (1985, pp. 35-55) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวังพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์การและสังคม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำ ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิด ความสนใจระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆในการทำงาน และการทำให้เกิด การตระหนักรู้ในเรื่อง ภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์(Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ ที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Burns (1978, p. 98) กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มี 3 ประการ ดังนี้

1. ความสนใจ หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)
2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำเต็ม รูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี
(Idealized in Influence of Charisma Leadership : II or CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized
Consideration : IC)

Bernard M. Bass (1997, pp. 756–757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
(Idealized Influence/ Charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized
Consideration)

Yukl (1998, p. 215) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized
Consideration)
3. การสร้างบารมี (Charisma)

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บารมี (Charisma)
2. ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention)
3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward)
5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception)

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly
(2000, pp. 15–17) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้

5 องค์ประกอบ คือ

1. บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำ สามารถปลุกฝังความรู้สึก
ที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

2. ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจ
ในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า

3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation)
คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง

4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้
ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า

5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception)
คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก

Covey (2004, pp. 254–255) กล่าวถึง องค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
คือ ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized
Consideration) คือ ผู้นำต้อง ใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) กล่าวถึง องค์ประกอบ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม อีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้
เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี
หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration) คือ

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64–72) ได้พัฒนา

กรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration)

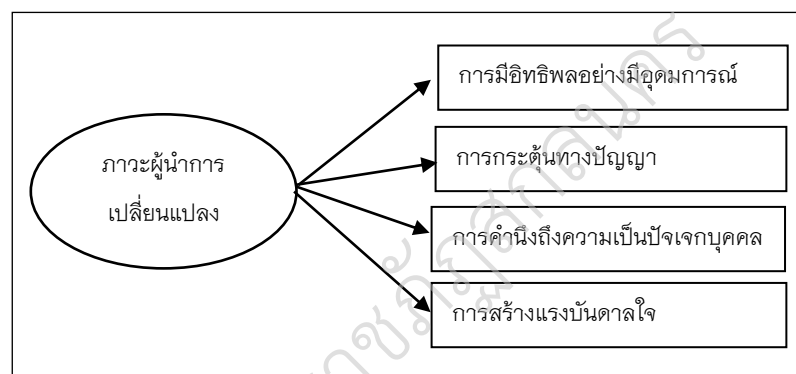
จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
นักวิชาการหลาย ๆ ท่านข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้
เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ครึ่งนี้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล									รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่คัดสรร
	Burns (1978)	Bass and Avolio (1994)	Bernard M. Bass (1997)	Yukl (1998)	Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000)	James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000)	Covey (2004)	Bass and Riggio (2006)	Oke, Munshi, and Walumbwa (2009)			
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100.00	✓
2.การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89	✓
3.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8	88.89	✓
4.การสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓				✓	✓	✓	5	55.56	✓
5.ความใส่ใจส่วนบุคคล					✓					1	11.11	
6.รางวัลเกินคาดหมาย					✓					1	11.11	
7.การบริหารด้วยการละเว้น					✓					1	11.11	

จากตาราง 4 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบแนวคิด เชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา มี จำนวน 4 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) ความใส่ใจส่วนบุคคล ซึ่งแสดงเป็นโมเดล การวัด ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ตัวแปรการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นแบบอย่างผู้นำให้กับครุชนเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่น ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถ ของผู้นำ เมื่อได้ร่วมงานมีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ประพฤติตน ให้เกิดประโยชน์เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และผู้อื่นเน้น ความสำคัญความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม มีความกล้าเผชิญปัญหา ที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำประพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม

ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

Bernard M. Bass (1997, pp. 756–757) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/ Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตน เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพ นับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

Burns (1978, p. 98) กล่าวว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า บารมี (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า บารมี (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำ สามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

Covey (2004, pp. 254–255) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของ ตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบนความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

Yukl (2004, p. 317) ได้กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นผู้นำจะสามารถนำพาเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้และการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning) ของ (Marriner, 1993, p. 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะต้องสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าควรจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไรและความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน กันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน

เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้าง ความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64–72) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็น ตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นในการจัดการ หรือกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และต้องการหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ปัญหา มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ และแสดงความคิดเห็นโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

Burns (1978, p. 98) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์

Yukl (1998, p. 215) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตาม มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

Covey (2004, pp. 254–255) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรเปิดโอกาสกระตุ้นทางปัญญาผู้ตาม ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของผู้นำผู้ตาม และองค์กร เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่า มันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึก ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตาม ได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี

การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64–72) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้าง นวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมาตรฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีการมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ให้การสนับสนุนคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติตนของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่า ความเข้าใจระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา แนะนำสนับสนุนและช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยที่ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

Burns (1978, p. 98) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็น รายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งคอบให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

Bass (1985, p. 82) ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเราลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ดังนี้ 1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่มโดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่มปฏิบัติผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

แบส (Bass. 1985, หน้า 85) ยังได้กล่าวถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A development orientation) การแสดงพฤติกรรมเน้นการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคตผู้นำมีการกำหนดตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนอง แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อดำเนินการกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี โอกาสได้รับรู้ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ได้ตลอดจนทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องขึ้น
 - 2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการที่ผู้นำแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
 - 2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน
 - 2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้

คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ 3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ ผู้บริหารใหม่ซึ่งสอดคล้องกับ (Haynor, 1994, p. 33) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและ ให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่าการเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จุดสำคัญของ การเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้รวมทั้งการให้การดูแล (Caring) การเป็น พี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำ ในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยงเพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้นและเพิ่มความพอใจในงานของบุคลากร

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึก มีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของ ผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจก บุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและ เพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

Bernard M. Bass (1997, pp. 756-757) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถ ให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นพี่เลี้ยงได้

Yukl (1998, p. 215) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

Covey (2004, pp. 254–255) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณา ใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามรวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม สอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้งานก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ความสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว และ ให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64–72) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนา ผู้ตาม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ

สิริชัย นนทะศรี (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมที่เห็นเป็นกระบวนการที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทาย มีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความรู้ความสามารถ และสามารถกระตุ้นให้กำลังใจยกย่องชมเชยผู้ตามให้สามารถจัดการกับปัญหารวมทั้งทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงการอุทิศตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของงานให้บรรลุผลสำเร็จ

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

Bernard M. Bass (1997, pp. 756-757) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงานกระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงาม ของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้าง และสื่อสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพัน ต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Covey (2004, pp. 254-255) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน

ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพจน์ในการจูงใจ ผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนา ความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64–72) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กรโดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิด แรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด คุณก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จ ที่ต้องการนั้นได้จริง ๆ

6.4 การจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอน เป็นงานอีกชนิดหนึ่งที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้สอนจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะสอนเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องมีศิลปะในการถ่ายทอดความรู้หรือเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาอย่างถ่องแท้ด้วย พร้อมกันนั้นก็ต้องมีความสุขในการเรียน มีเจตคติที่ดีต่อวิชาที่เรียน และต่อครูผู้สอน

1. ความหมายของการจัดการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ว่า การจัดการเรียนรู้ไม่ใช่เป็นเพียงการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาโดยใช้วิธีการบอกให้จดจำ และนำไปท่องจำเพื่อการสอบเท่านั้น แต่การจัดการเรียนรู้เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งซึ่งมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น กล่าวคือ วิธีการใดก็ตาม ที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เรียกได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

วิไลลักษณ์ โกคาพานิชย์ (2562, หน้า 9) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรและวิธีการสอน การพัฒนางานอาชีพ และแหล่งเรียนรู้

Hough & Duncan (1970, p. 144) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมของบุคคลซึ่งมีหลักและเหตุผล เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรู้ของตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และความพอใจ ดังนั้น การจัดการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมในแง่มุมต่าง ๆ 4 ด้าน คือ 1) ด้านหลักสูตร (Curriculum) หมายถึง การศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษาความเข้าใจในจุดประสงค์รายวิชาและการตั้งจุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน ตลอดจนการเลือกเนื้อหาได้เหมาะสมสอดคล้องกับท้องถิ่น 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ (Instruction) หมายถึง การเลือกวิธีสอนและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุถึงจุดประสงค์การเรียนรู้ที่วางไว้ 3) ด้านการวัดผล (Measuring) หมายถึง การเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสม และสามารถวิเคราะห์

ผลได้ และ 4) ด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ (Evaluating) หมายถึง ความสามารถในการประเมินผลของการจัดการเรียนรู้ทั้งหมดได้

Good (1983, p. 588) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ คือ การกระทำอันเป็นการอบรมสั่งสอนผู้เรียนในสถาบันการศึกษา

Hills (1982, p. 266) ให้คำจำกัดความของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ คือ กระบวนการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

Moore (1992, p. 4) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ คือ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ที่พยายามช่วยให้บุคคลอื่นได้เกิดการพัฒนาตนในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้อีกหลายทัศนะ เช่น การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดสถานการณ์ สภาพการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามและพัฒนาการทั้งทางกายและทางสมอง อารมณ์และสังคม การจัดการเรียนรู้ คือ การอบรมผู้เรียนโดยการจัดกิจกรรม อุปกรณ์และการแนะแนวให้กับผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ คือ การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมการจัดการเรียนรู้ คือ การแนะแนวทางให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดสรรประสบการณ์ที่เลือกสรรแล้วเป็นอย่างดีให้ กับผู้เรียน

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ ความถนัดและความแตกต่างของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้ง ทางด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม โดยผู้เรียนมีบทบาทและมีความสำคัญมากที่สุด ในชั้นเรียน เป็นผู้ลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผล ทักษะการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรและวิธีการสอน การพัฒนางานอาชีพ และแหล่งเรียนรู้

2. องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้

การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยให้นักเรียนได้สืบค้นรวบรวมความรู้จาก

แหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ สร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อน นำไปสู่การได้คำตอบที่มีทฤษฎีความรู้รองรับ เกิดจินตนาการสร้างกระบวนการพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตน และคนในสังคม วางแผนการทำงาน สืบค้น สร้างขั้นตอนและกระบวนการตามการอ้างอิงของทฤษฎีความรู้

สำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (2558, หน้า 3-5) ได้ระบุองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 คือ มาตรฐานศตวรรษที่ 21 การประเมินผลหลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อม การเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับระบบสนับสนุนการผลิตที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียนในปัจจุบัน มีดังนี้ 1) มาตรฐานศตวรรษที่ 21 ได้แก่มุ่งเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 นักเรียนมีความรู้ในเนื้อหาและความเชี่ยวชาญ สร้างความเข้าใจระหว่างวิชาหลัก เช่นเดียวกับรูปแบบสหวิทยาการศตวรรษที่ 21 เน้นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากกว่าความรู้แบบผิวเผิน การมีส่วนร่วมของนักเรียนกับ ข้อมูลและเครื่องมือในโลกแห่งความเป็นจริงและพวกเขาจะพบผู้เชี่ยวชาญในวิทยาลัยหรือในที่ทำงาน และ ชีวิตนักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อทำงานอย่างเข้มข้น การแก้ปัญหาที่มีความหมาย การมีมาตรการหลาย ๆ รูปแบบของการเรียนรู้ 2) การประเมินด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ร่องรับ ความสมดุลของการประเมินรวมทั้งมีคุณภาพสูง การทดสอบมาตรฐานที่มีคุณภาพสูงพร้อมกับการประเมินผลในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ เน้นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ของนักเรียนที่ถูกฝังลงในการเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน การประเมินการใช้เทคโนโลยีให้มีความสมดุล ความชำนาญนักเรียนซึ่งเป็นการวัดทักษะในศตวรรษที่ 21 ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพนักเรียนนักศึกษาที่แสดงให้เห็นการเรียนรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อการศึกษาและการทำงานในอนาคต ช่วยให้มาตรการ การประเมิน ประสิทธิภาพระบบการศึกษาในระดับที่สูงประเมินถึงสมรรถนะของนักเรียนด้านทักษะใน ศตวรรษที่ 21 3) หลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ สอนทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแยกกัน ในบริบทของวิชาหลักและรูปแบบสหวิทยาการในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นไปที่การ ให้โอกาสสำหรับการใช้ทักษะในศตวรรษที่ 21 ในเนื้อหาและวิธีการตามความสามารถในการเรียนรู้ ช่วยให้วิธีการเรียนรู้วัตรกรรมที่บูรณาการการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนแนวทาง เพิ่มเติมในการใช้ปัญหาเป็นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง และสนับสนุนให้รวมทรัพยากรของชุมชนภูมิปัญญาชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน 4) การพัฒนาสื่ออาชีพในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ครูมีแนวทางการสอนมีความสามารถสำหรับการบูรณาการ

ทักษะในศตวรรษที่ 21 เครื่องมือและกลยุทธ์การเรียนการสอนไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนของพวกเขา การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการทำโครงการ แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง จริงสามารถเพิ่มการแก้ปัญหาการคิดเชิงวิพากษ์และอื่น ๆ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ช่วยให้มืออาชีพในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ สำหรับครูที่ 21 ว่ารูปแบบชนิดของการเรียนรู้ในห้องเรียนที่ดีที่สุดส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียน การพัฒนาความสามารถในการระบุตัวตนของนักเรียนโดยครูมีรูปแบบการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เรียน ช่วยให้ครูพัฒนาความสามารถในการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ (เช่น การประเมินผลการเรียนการสอน) ถึงนักเรียนที่มีความหลากหลายและสร้างสภาพแวดล้อม ที่สนับสนุนความแตกต่างการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รองรับ การประเมินผลอย่างต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะของนักเรียนศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนของผู้ปฏิบัติงานโดยการหันหน้าเข้าหากันการสื่อสารเสมือนและผสม ใช้รูปแบบความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความยั่งยืนของการพัฒนาวิชาชีพ 5) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ สร้างการเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่สนับสนุน ความต้องการของมนุษย์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะสนับสนุนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ด้วยทักษะในศตวรรษที่ 21 สนับสนุนการเรียนรู้ชุมชนมืออาชีพที่ช่วยให้ การศึกษาเพื่อการทำงานร่วมกันแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีและบูรณาการทักษะในศตวรรษ ที่ 21 ในการปฏิบัติในชั้นเรียน ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ในงานที่เกี่ยวข้องในโลกศตวรรษ ที่ 21 แวดล้อมจริง (เช่น ปฏิบัติจริงหรือผ่านการทำงานที่ใช้ตามโครงการหรืออื่น ๆ) เรียนรู้การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ รู้จักการทำงานสำหรับการเรียนรู้ เป็นกลุ่มทีมและรายบุคคล สนับสนุนการติดต่อกับชุมชนและการมีส่วนร่วมระหว่างต่างชาติในการเรียนรู้โดยตรงและออนไลน์ การเตรียมความพร้อมให้นักเรียนในศตวรรษที่ 21 อาศัยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย ที่ชัดเจน ผู้เรียนจะต้องมีความรู้ที่จำเป็นในการใช้ชีวิตและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถการใช้ชีวิต การทำงาน ดำรงชีพอยู่ได้กับภาวะเศรษฐกิจในสังคมโลกปัจจุบัน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559, หน้า 18-26) ได้กล่าวถึง ระบบที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Partnership for 21st Century Skills (2009) กล่าวถึง ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดประสิทธิผลสูงสุดทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ว่ามีดังต่อไปนี้

1) ระบบมาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards) จุดเน้น คือ เน้นทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับผู้เรียน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ จึงเน้นไปที่เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในรูปแบบ Project-Based Learning: PBL ที่ถูกกระตุ้นให้นักเรียนเกิดคำถามอยากรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) เกิดความต้องการสืบค้นหาคำตอบที่ถูกอ้างอิงด้วยทฤษฎีความรู้ โดยมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนและร่วมกันลงมือปฏิบัติเพื่อพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานคำตอบ เกิดจินตนาการพัฒนา ผลงาน และนวัตกรรมที่ทำให้การดำรงชีวิตมีคุณภาพ สร้างความรู้ ความเข้าใจในการเรียน ที่มีการบูรณาการความเข้าใจเนื้อหาสาระเนื้อหา รายวิชาใน 8 กลุ่ม สาระการเรียนรู้ทั้งใน รายวิชาและข้ามรายวิชา รวมทั้งบูรณาการสาระเนื้อหาความรู้ ในศตวรรษที่ 21 เข้าไปด้วย การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องจัดทำหน่วยการเรียนรู้ บูรณาการขึ้น เพื่อนำตัวชี้วัด มาตรฐานรายวิชาของรายวิชาที่มีสาระเนื้อหาเข้าใจ หรือ เป็นเรื่องเดียวกัน นำไปบูรณาการกับบริบท สภาพแวดล้อมของชุมชน ภูมิลำเนาถิ่นฐาน ที่เป็นสถานการณ์ที่นักเรียน รู้จักและคุ้นเคยทำให้เชื่อมโยงความคิดไปสู่ความจำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะการกระตุ้น คำถามอยากรู้ มุ่งเน้นการสร้างความรู้และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่า การสร้างความรู้แบบ ผิวเผิน กิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องออกแบบให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนในเชิงการอภิปรายกลุ่ม ตั้งแต่คำถามถามอยากรู้ สมมติฐานคำตอบ เพื่อช่วยกันสืบค้นทฤษฎี ความรู้ที่มีแหล่งอ้างอิงเชื่อถือได้มาอภิปรายสนับสนุน หรือโต้แย้ง ยืนยันคำตอบที่เป็นจริง รวมถึงการใช้ทฤษฎีความรู้สร้างกระบวนการทดลอง หรือปฏิบัติ เพื่อพัฒนาชิ้นงาน ผลงาน หรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นการฝึกทักษะการเข้าถึงสารสนเทศและ พัฒนาการคิดแบบมีวิจารณญาณ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่า การบอกเล่าเรื่องให้นักเรียนจดจำ ยกย่องความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็น จริง การใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ในสถานศึกษา การทำงานและ ในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมายและสามารถแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ การออกแบบกิจกรรมเน้นไปที่การให้นักเรียนได้สืบค้น เข้าถึงทฤษฎีความรู้ แบบเท่าทันสารสนเทศและสื่อที่ได้จากแหล่ง อ้างอิงที่เชื่อถือได้ ซึ่งจะทำให้ให้นักเรียนมีทักษะ การเท่าทันสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ไม่ถูกชวนเชื่อ หรือชักจูงแบบไม่มีเหตุผล โดยสืบค้น จากหนังสือ หรือให้เทคโนโลยีการสืบค้นแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีทักษะการใช้งาน และใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง การออกแบบและเลือกใช้เครื่องมือ วัดผลประเมินผลต้องสอดคล้องกับการ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และตัวชี้วัด

มาตรฐานรายวิชา ซึ่งจำแนกเป็นการวัดประเมินผลความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับทฤษฎีความรู้ (Knowledge) หรือด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) การวัดประเมินผลทักษะการปฏิบัติ (Skill) เป็นการวัดระดับคุณภาพของทักษะการปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการทำงาน และวัดระดับคุณภาพของผลงาน ด้านทักษะพิสัย (psychomotor domain) และการวัดผลประเมินผลเจตนาคติ (Attitude) ด้านจิตพิสัย (Affective domain) 2) ระบบการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21st Century Skills) จุดเน้น คือ สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน สำหรับการทดสอบย่อยและทดสอบรวมให้ใช้ในการประเมินผล ในชั้นเรียน ส่วนแบบทดสอบมาตรฐานนั้น จุดมุ่งหมายในการใช้ประโยชน์ จำแนกได้ 3 ประเภท คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัด ปริมาตรความรู้ความสามารถทักษะเกี่ยวกับด้านวิชาการที่ได้เรียนรู้มาว่ารับรู้ไว้ได้มาก น้อยเพียงไร แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสามารถ ที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาในอดีต ส่วนมากใช้ในการทำนาย สมรรถภาพของบุคคลว่าสามารถเรียนไปได้ไกลเพียงไร โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพยากรณ์อนาคตข้อเท็จจริงทั้งในปัจจุบัน และประสบการณ์ในอดีตใช้นำมาเป็นรากฐานการทำนายใน 2 ลักษณะ คือ แบบทดสอบวัดความถนัดทางการเรียน (Scholastic Aptitude Test) ใช้วัดเพื่อทำนายว่าเด็กแต่ละคน จะสามารถเรียนต่อไปในแขนงใดจึงจะดีและจะเรียนไป ได้มากเพียงใด และแบบทดสอบความถนัดเฉพาะอย่างหรือความถนัดพิเศษ (Specific Aptitude Test) หมายถึงแบบทดสอบวัดความถนัดที่เกี่ยวกับอาชีพหรือความสามารถ พิเศษ ที่นอกเหนือจากความสามารถด้านวิชาการ เช่น ความถนัดเชิงกล ความถนัด ทางด้านดนตรี ศิลปะ การแกะสลัก กีฬา เป็นต้น ซึ่งความถนัดประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับความถนัดทางการเรียน ส่วนจุดมุ่งหมายการใช้ประโยชน์ของแบบทดสอบมาตรฐาน ประเภทที่ 3 คือ แบบทดสอบ วัดบุคลิกภาพ (Personal Social Test) มีหลายประเภท คือ แบบทดสอบวัดทัศนคติ (Attitude Test) ใช้วัดทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อบุคคล สิ่งของการกระทำ สังคม ประเทศ ศาสนา แบบทดสอบ วัดความสนใจ อาชีพ และแบบทดสอบวัดการปรับตัว ความมั่นใจ เน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมา ปรับปรุงการแก้ไขงาน ผลลัพธ์ที่เกิดจากการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Project Based Learning: PBL จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของระดับคุณภาพ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ และวัดระดับคุณภาพของผลงาน หรือผลิตภัณฑ์

เพื่อตรวจสอบการติดตาม หรือความก้าวหน้าตามทฤษฎีการรับรู้ และทฤษฎีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นจุดสำคัญของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีเครื่องมือวัดผล และจัดเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล นำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ และแยกแยะ จัดกลุ่มคุณภาพ นำไปออกแบบการปรับปรุงแก้ไข หรือสนับสนุนต่อยอดความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นกลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไป ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การติดตามความก้าวหน้าของทฤษฎีการรับรู้ และทฤษฎีการปฏิบัติ รวมถึงความรู้ความสามารถในศตวรรษที่ 21 เน้นการวัดผลประเมินผลพฤติกรรม การปฏิบัติและเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรมตามการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครู มีการออกแบบไว้อย่างเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมที่รวดเร็ว และกว้างขวางทั้งเรื่องสถานที่และเวลา เครื่องมือการวัดผล และเทคโนโลยีเชิงระบบที่นำมาใช้สนับสนุนการติดตามความก้าวหน้า และวิเคราะห์ผลเก็บรวบรวมผลจึงต้องเหมาะสม และใช้ได้ตรงลักษณะของการใช้งานที่สามารถให้นักเรียนรายงานผลการรับรู้สภาพของปัญหา ผลข้อสรุป การอภิปราย สมมติฐานคำตอบของคำถามอยากรู้ ผลข้อสรุปของผังมโนทัศน์การได้มา ซึ่งการค้นหาคำตอบ ผลข้อค้นพบเชิงคุณภาพของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล มีการบันทึก ผลงาน ภาพ เสียง หรือวิดีโอ และอื่น ๆ ได้อย่างดี เครื่องมือเชิงระบบอีกอย่างคือ คลังข้อสอบที่สามารถจัดเก็บวิเคราะห์ผลความรู้ ความสามารถของนักเรียนตามตัวชี้วัด มาตรฐานรายวิชา สามารถชี้จุดอ่อนของการเรียนรู้ได้รายตัวชี้วัดมาตรฐานรายวิชาทั้ง ภาพรวมทุกคน และรายบุคคล ที่นำไปแก้ไขกระบวนการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบกิจกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ ข้อบกพร่องของนักเรียน หรือแม้กระทั่งของครูและระดับความ ยาก ง่ายของข้อสอบและถ้าเป็นระบบที่ลดงานครูเชิงเอกสารได้แล้วครูจะมีเวลาไป เตรียมการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนได้มากขึ้น โดยเฉพาะการลดการกรอกใบ ปพ.5 สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ ผลจากการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการ ติดตาม วิเคราะห์ จัดเก็บสารสนเทศเชิงคุณภาพของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล รวมถึงการเก็บผลสัมฤทธิ์ภาพรวมทุกวิชา และภาพรวมเฉพาะทางความสามารถตาม โปรแกรมการเรียนของนักเรียนรายบุคคล เก็บผลการวัดความถนัดทางการเรียนของ โปรแกรมการเรียน และความถนัดเฉพาะทางด้านอาชีพ เก็บผลการวัดบุคลิกภาพที่มีต่อ การทำงานที่ถูกออกแบบกิจกรรมการทำงานในหน่วยบูรณาการเฉพาะทางสำหรับ โปรแกรมการเรียน หรือกิจกรรมบริการสาธารณประโยชน์ในวันสำคัญของ

ชาติ และของทุกศาสนา เก็บชิ้นงาน ผลงานของนักเรียนรายบุคคล ที่ถูกสร้างและพัฒนาเป็นระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการวิเคราะห์ จัดเก็บ และนำเสนอ รายงาน ที่นำไปสู่การมองเห็นภาพความสามารถ ความถนัด และบุคลิกภาพของนักเรียน ทั้งตัว อันจะเป็นประโยชน์ของแก่การตัดสินใจในการวางแผนทางการศึกษาต่อการประกอบอาชีพของนักเรียน เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำ ไม่เกิดการหลงทางกับนักเรียน 3) ระบบหลักสูตรและการสอน

ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum & Instruction) จุดเน้น การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก โดยการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมมือกันค้นคว้า หรือศึกษาสิ่งที่สนใจ และนักเรียนกับครูจะต้องร่วมมือกันออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ อาจเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือศึกษาเป็นรายบุคคลก็ได้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงหลายรายวิชาเข้าด้วยกัน ไม่ใช่แต่ด้านเนื้อหาวิชา แต่ยังรวมถึงวิธีการสอนของครูอีกด้วย ถ้าครูสอนแยกเป็นรายวิชาจะทำให้การเรียนรู้การสอนไม่ต่อเนื่องลักษณะของหลักสูตรแบบสหวิทยาการ จะต้องจัดตารางเวลาให้มากพอแก่การเรียนรู้ นั่นคือลดเวลาฟังบรรยายแต่มาเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ การศึกษาหาความรู้ต้องเป็นไปอย่างอิสระภายใต้การแนะนำของครูการศึกษาเพื่อเสริมสร้างนั้น ครูต้องใช้เวลาให้เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างรากฐานความรู้ให้นักเรียน โดยต้องมีความตอบสนองความสนใจของนักเรียนที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ ทำให้ครูค้นพบความสามารถ และความสนใจของนักเรียน และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ของตนให้ก้าวหน้าต่อไป หลักสูตรเชิงสหวิทยาการจะรวมเนื้อหาหลายวิชามาอยู่ในหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ และการทำโครงการจะจัดตารางเรียนในคาบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และเนื้อหาวิชาจะต้องจัดให้เอื้อต่อการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตประจำวันของนักเรียนมากยิ่งขึ้น นักเรียนจะใช้เวลาเรียนรู้ทักษะของวิชาต่าง ๆ และใช้เวลาประยุกต์ทักษะเหล่านั้นไปใช้กับกิจกรรมในชีวิตจริง ซึ่งหลักสูตรเชิงสหวิทยาการจะแบ่งวิธีการสอนเป็น 2 แบบ คือ การสอนทางตรง [Direct Teaching] สำหรับทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของแต่ละวิชาหลักโดยเฉพาะสาระเนื้อหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อน จะใช้การเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ และการสอนทางอ้อม [Indirect Teaching] สำหรับบทเรียนที่นักเรียนนำทักษะพื้นฐานมาใช้ในการทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้จากหลาย ๆ วิชา ตารางการเรียนรู้จะจัดในห้องเรียนรวม หรือลานกิจกรรม และสถานที่ฝึกทักษะประสบการณ์ ส่วนบทบาทของครูผู้สอนควรพยายามให้นักเรียนเข้าร่วมโครงการให้มากที่สุด นักเรียนต้องเรียนรู้จากกิจกรรมและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จัดให้การเรียนของนักเรียน

ต้องใช้วิธีหลากหลาย เช่น การเรียนอย่างอิสระ การเรียนรวมกันเป็นกลุ่ม ๆ การเรียนรู้จากวัสดุอุปกรณ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการเรียนรู้จากแบบเรียนด้วย บทบาทของครูในตารางคาบกิจกรรมต้องไม่นั่งอยู่เฉย ๆ ต้องเดินไปสังเกตการทำงานของนักเรียนและร่วมฟังการอภิปรายของนักเรียนทุกกลุ่ม ครูต้องเข้าไปร่วมกิจกรรมกลุ่มตามที่นักเรียนร้องขอ วิธีการสอนแบบนี้ ครูมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ ผู้จัดการและผู้อำนวยความสะดวกเท่านั้น โดยโครงงานอาจต้องการใช้การสอนหลายรูปแบบ เพื่อสนองความต้องการหรือความสนใจของนักเรียนแต่ละคน สิ่งสำคัญในการสอนเชิงสหวิทยาการก็คือ เป็นการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูต้องสนใจว่าเด็กแสดงความเป็นตัวของตัวเอง และแสดงต่อผู้อื่นอย่างไรบ้าง รวมทั้งต้องสนใจว่าเด็กได้เรียนรู้อะไรบ้าง สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะ เชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem based) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิดแบบมีวิจารณญาณ สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) การนำทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของแต่ละวิชาหลัก อันได้แก่ สารความรู้ในศตวรรษที่ 21 และสารความรู้ใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนสร้างทักษะการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง เป็นการนำไปสู่ระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐานที่เน้นความสามารถในการปฏิบัติ (Performance) ภายใต้เงื่อนไข (Condition) การใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ระบุไว้ ให้ได้มาตรฐาน (Standard) ตามเกณฑ์การปฏิบัติ (Performance Criteria) และมีหลักฐานการปฏิบัติ (Evidence) รวมไปถึงการประเมินผลและการตรวจสอบได้ ที่สอดคล้องกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ จะมีการกำหนดเกณฑ์ความสามารถที่ผู้เรียน ฟังปฏิบัติได้ตามหลักสูตรที่เรียกว่า เกณฑ์ความสามารถ จัดทำขึ้นเพื่อความแน่ใจว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับหนึ่ง ๆ จะมีทักษะและความสามารถในการด้านต่าง ๆ ตามที่ต้องการ เป็นหลักสูตรที่ไม่ได้มุ่งเรื่องความรู้หรือเนื้อหาวิชาที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา แต่จะมุ่งพัฒนาในด้านทักษะความสามารถ เจตคติและค่านิยม อันจะมีประโยชน์ต่อชีวิตประจำวัน และอนาคตของผู้เรียนในอนาคต หลักสูตรนี้มีโครงสร้างแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติในแต่ละระดับการศึกษา และในแต่ละระดับชั้น ทักษะและความสามารถจะถูกกำหนดให้มีความต่อเนื่องกัน โดยใช้ทักษะและความสามารถที่มีในแต่ละ

ละครดับเป็นฐานสำหรับเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในระดับต่อไป การจัดหลักสูตร
 การเรียนการสอนในหลักสูตรแบบฐานสมรรถนะ จึงมีกรอบมาตรฐานสมรรถนะ
 เป็นตัวกำหนดความรู้ และทักษะ ที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถปฏิบัติภาระงาน และ
 กิจกรรมต่าง ๆ ได้เมื่อเรียนจบหลักสูตรและสามารถวัดและประเมินผลได้ตามเกณฑ์
 การปฏิบัติที่กำหนดองค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะ ประกอบด้วย หน่วยสมรรถนะ
 (Unit of Competence/Competency) เป็นขอบข่ายกว้าง ๆ ของงาน (Job) ในอาชีพหนึ่ง ๆ
 ที่ต้องปฏิบัติตามลักษณะของโปรแกรมการเรียน โดยใช้ความรู้และทักษะ หรืออาจรวมถึง
 เจตคติ สมรรถนะย่อย (Element of Competence) เป็นภาระงาน (Task) ย่อยที่ประกอบขึ้น
 ภายใต้งานในหน่วย สมรรถนะนั้น ๆ เกณฑ์การปฏิบัติ (Performance Criteria) เป็นกิจกรรม
 ย่อย ๆ (sub-task) ภายใต้อสมรรถนะย่อย ซึ่งเป็นผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes)
 ที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถปฏิบัติได้เมื่อเรียนจบหลักสูตร เงื่อนไข/ขอบเขตการปฏิบัติ
 (Conditions /Range of Variables) การปฏิบัติภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด อาจรวมถึงวัสดุ
 (Materials) เครื่องมือ (Tools) หรือ อุปกรณ์ต่าง ๆ (Equipment) ที่กำหนดให้ (หรือไม่ให้ใช้)
 เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ เมื่อได้กรอบมาตรฐานสมรรถนะแล้ว การจัดหลักสูตรการ
 เรียนการสอน การกำหนดเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนการสอน จะสร้างขึ้นภายใต้กรอบ
 มาตรฐานสมรรถนะที่กำหนด และจะเชื่อมโยงกับการวัดและประเมินผล ซึ่งอาจเรียกว่า
 การทดสอบวัดตามสมรรถนะ (Competency Test) สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิง
 บูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้
 ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิดกระบวนการจัดการ
 เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นไปที่การจัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL ที่ใช้
 พื้นฐานการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) ที่ใช้ปัญหาเป็น ตัวกระตุ้นให้
 ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเฝ้าหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่ง
 ที่ต้องการแสวงหาความรู้ และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในกลุ่มผู้เรียน โดยผู้สอน
 มีส่วนร่วมน้อยที่สุด ซึ่งการเรียนรู้จากปัญหาอาจเป็นสถานการณ์จริงมีขั้นตอน ดังนี้ ขั้นทำ
 ความเข้าใจคำศัพท์ ข้อความที่ปรากฏอยู่ในปัญหาให้ชัดเจน โดยอาศัยความรู้พื้นฐานของ
 สมาชิกในกลุ่มหรือการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราหรือสื่ออื่น ๆ (Clarifying unfamiliar
 terms) ขั้นระบุปัญหาหรือข้อมูลสำคัญร่วมกัน โดยทุกคนในกลุ่มเข้าใจปัญหาเหตุการณ์
 หรือปรากฏการณ์ใดที่กล่าวถึงในปัญหา (Problem definition) ขั้นระดมสมองวิเคราะห์
 ปัญหาต่าง ๆ และหาเหตุผลมาอธิบาย (Brainstorm) โดยอาศัยความรู้เดิมของสมาชิกกลุ่ม

เป็นการช่วยกันคิดอย่างมีเหตุมีผลสรุปรวบรวมความรู้และแนวคิดของกลุ่มเกี่ยวกับกลไกการเกิดปัญหา เพื่อนำไปสู่การสร้างสมมติฐานที่สมเหตุสมผลเพื่อใช้แก้ปัญหา
 ขั้นวิเคราะห์ปัญหา (Analyzing the problem) เพื่ออธิบาย และตั้งสมมติฐานที่เชื่อมโยงกันกับปัญหาตามที่ได้ระดมสมองกัน แล้วนำผลการวิเคราะห์ มาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียน การแสดงความคิดอย่างมีเหตุผล ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Formulating learning issues) เพื่อค้นหาข้อมูลที่จะอธิบายผลการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ ผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าความรู้ส่วนใดรู้แล้วส่วนใด ต้องกลับไปทบทวน ส่วนใดยังไม่รู้หรือจำเป็นต้องไปค้นคว้าเพิ่มเติม ขั้นเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้ารวบรวมสารสนเทศ จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ขั้นรายงานผล (Reporting) โดยการรายงานข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่ได้เข้ามาจากกลุ่มผู้เรียนนำมาอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แล้วนำมาสรุปเป็นหลักการและแนวทางเพื่อนำไปใช้โอกาสต่อไป

การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL

ที่ใช้พื้นฐานการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) ต้องมีการบูรณาการผสมผสานความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และผสมผสานกระบวนการสอนกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมอันดีงาม โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้ของวิชาต่าง ๆ (บูรณาการหลักสูตร) บูรณาการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ (บูรณาการกระบวนการเรียนการสอน) บูรณาการพัฒนาการทางความรู้และพัฒนาการทางจิตใจ (จิตพิสัย) เน้นทั้งความรู้ และเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ สุนทรียภาพ บูรณาการความรู้และการกระทำ เน้นทั้งความรู้และทักษะพิสัย บูรณาการสิ่งที่เรียนในโรงเรียนกับสิ่งที่อยู่นอกโรงเรียนในชีวิตประจำวันของผู้เรียน และบูรณาการสิ่งที่เรียนในโรงเรียนต้องมีความหมายและมีคุณค่าต่อชีวิต สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น โดยการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Learning Integration) อาจจัดได้ 2 ลักษณะ คือ การบูรณาการภายในวิชา (Intradisciplinary) และการบูรณาการระหว่างวิชา (Interdisciplinary) ที่เน้นไปที่รูปแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ (Multidisciplinary Instruction) ที่ครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสอนต่างวิชากัน มาวางแผนเพื่อสอนร่วมกัน โดยกำหนดว่าจะสอนหัวเรื่อง ความคิดรวบยอดปัญหาเดียวกัน ต่างคนต่างแยกกันสอนตามแผนการสอนของตน แต่มีเป้าหมายให้ผู้เรียน

ทำงานหรือโครงการร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเชื่อมโยงความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนสร้างชิ้นงานได้ ครูแต่ละวิชากำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินผลชิ้นงานของผู้เรียนในส่วนวิชาที่ตนสอน

การจัดการประสิทธิภาพในการการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL ในโลกศตวรรษที่ 21 จะมีการนำเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้นเพื่อให้เข้าถึงองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง เกื้อหนุนการมอบหมายกิจกรรมการทำงาน และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล เกื้อหนุนการรายงานผลความก้าวหน้าตามขั้นตอน และกระบวนการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดจนรายงานผลผลลัพธ์ หรือผลงานทั้งนักเรียน และของครูนอกจากนั้นยังต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เกื้อหนุนระบบการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะกระบวนการ และด้านบุคลิกภาพของนักเรียน ซึ่งนำไปจัดทำระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจการศึกษาต่อ และการวางแผนทางสู่การประกอบอาชีพ

หลักสำคัญของการจัดการเรียนรู้ แบบ Project-Based Learning: PBL มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการ ที่นำสาระความรู้จากวิชาหลักมาใช้จริงในวิถีการดำรงชีวิตของตัวนักเรียน และสังคมถิ่นฐาน ครูจำเป็นต้องนำบริบท สภาพแวดล้อมและอาชีพในชุมชน ถิ่นฐานที่เกี่ยวข้องกับวิถีการดำรงชีวิต มาเป็นปัจจัยกระตุ้นในการนำทฤษฎีความรู้และวิถีการดำรงชีวิต สร้างจินตนาการพัฒนาและคิดนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล และสังคมถิ่นฐานในการจัดทำผลงาน โครงการ หรือการศึกษา ค้นคว้าอิสระ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการดำรงชีวิต สร้างคุณลักษณะผู้สร้างหรือผลิต ควบคู่ไปกับผู้ซื้อหรือผู้บริโภค

บูรณาการแหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) จากชุมชน เข้ามาใช้ในโรงเรียน นอกเหนือจากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และประสบการณ์ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หัวใจการจัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL จะใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบริบท สภาพแวดล้อมของชุมชนถิ่นฐาน เป็นสถานที่จัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียน ใช้สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นคำถามอยากรู้ เนื่องจากเป็นสภาพ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และนักเรียนรู้จัก ค้นเคย วิธีการจัด แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ถิ่นฐาน ต้องมีการจัดแบ่งพื้นที่การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับระดับของ

การศึกษา และสอดคล้องกับสาระเนื้อหาในระดับการเรียนรู้ กล่าวคือ ระดับประถมศึกษา จะเรียนรู้ในสิ่งที่ใกล้ตัวเกี่ยวกับบ้านและครอบครัว ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจะเรียนรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพที่มีอิทธิพลมาจากสภาพสิ่งแวดล้อมของชุมชน ถิ่นฐาน โดยมัธยมศึกษาปีที่ 1 ความรู้จักบริบท และอาชีพในชุมชน ท้องถิ่นที่สำคัญให้ได้มากที่สุด ส่วนมัธยมศึกษาปีที่ 2 จะเรียนรู้บริบท และอาชีพที่ตนสนใจ 2 หรือ 3 อาชีพ แต่มีรายละเอียดลึกมากขึ้น ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จะเรียนรู้ในพื้นฐานวิชาของงาน อาชีพที่รองรับสาขาของสถาบันการศึกษาต่อทั้งระดับอาชีวะและสายสามัญที่จะถูกวัด ประเมินผลด้วยแบบทดสอบวัดความถนัด และวัดบุคลิกภาพ เพื่อทำนายและเป็นข้อมูล การเลือกตัดสินใจในการศึกษาต่อและสู่เส้นทางประกอบอาชีพในอนาคต สำหรับ มัธยมศึกษาตอนปลายเมื่อนักเรียนตัดสินใจเลือกโปรแกรมการเรียนที่เปิดพื้นฐานวิชา รองรับการศึกษาต่อในสาขาของสถาบันที่เปิดรองรับการประกอบอาชีพในกลุ่มอาชีพ ต่าง ๆ ใน 10 กลุ่มตามหลักสากล การจัดแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับอาชีพของโปรแกรม การเรียนจะมีความหมายต่อการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงเป็นอย่างมาก และจะทำให้ นักเรียนสร้างแรงบันดาลใจ มีคำถามอยากรู้ไปถึงอาชีพต่าง ๆ ในแต่ละกลุ่มที่เป็นกลุ่ม อาชีพตามหลักสากล ทำให้แหล่งเรียนรู้จะไม่จำกัดไว้เพียงท้องถิ่น แต่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่ใกล้ตัวออกไปเป็นระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับความเป็นสากล

บทบาทของแหล่งเรียนรู้ในการให้การศึกษา ให้ความรู้ความ เข้าใจแก่ผู้เรียน ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย คือ แหล่งเรียนรู้ต้องสามารถ ตอบสนองการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการ (Process of Learning) การเรียนรู้โดยปฏิบัติจริง (Learning by doing) ทั้งการเรียนรู้ของคนในชุมชนที่มีแหล่งเรียนรู้ของตนเองอยู่แล้ว และการเรียนรู้ของคนอื่น ๆ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย เป็นแหล่งทำ กิจกรรม แหล่งทัศนศึกษา แหล่งฝึกงาน และแหล่งประกอบอาชีพของผู้เรียน เป็นแหล่ง สร้าง กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยตนเอง เป็นห้องเรียนทางธรรมชาติ เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกอบรม เป็นองค์กรเปิด ผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเต็มที่และ ทั่วถึง สามารถเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้เรียนในเชิงรุก เข้าสู่ทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง ประหยัดและสะดวก มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีสื่อประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนและ การพัฒนาอาชีพ

ระบบการพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development) การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลักไปสู่กระบวนการปฏิบัติในวิถีชีวิตจริง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ในเนื้อหาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีความรู้และเชี่ยวชาญในการสอน สามารถพัฒนาหลักสูตรได้ วางแผนการสอนและแบบเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการคิดค้นดำเนินการสอนที่ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการสืบเสาะหาความรู้ ช่วยให้นักเรียนเข้าใจธรรมชาติของวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาเจตคติ ทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งต้องตระหนักและเน้น ทักษะ และพัฒนาครูในเรื่องต่อไปนี้ สร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือและกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ และทักษะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญต่อวิชาชีพ สร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นตัวแบบ (Model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้ง รูปแบบการเรียน สถิติปัญญา จุดอ่อน จุดแข็ง ในตัวผู้เรียน และสามารถวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ช่วยเหลือครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น เพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอนและจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้ เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้ โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทาง วิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

แหล่งเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environment) ได้แก่ สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันรวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติ

ในชั้นเรียน สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบโครงงาน สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือการเรียนรู้รายบุคคล นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์

วิไลลักษณ์ โกคาพานิชย์ (2562, หน้า 9) กล่าวว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ การประเมินผลทักษะ การเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรและวิธีการสอน การพัฒนางานอาชีพ และแหล่งเรียนรู้

Gerlach and Ely (1980, pp. 188–206) ระบบการจัดการเรียนรู้ของเกอร์ลัคและอีไล เป็นระบบการจัดการเรียนรู้ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วไป ซึ่งมี 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ระบบการจัดการเรียนรู้จะเริ่มต้นการจัดการเรียนรู้ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนขึ้นมาก่อน โดยควรเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะหรือ “วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม” ที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติและผู้สอนสามารถวัดหรือสังเกตได้ 2) การกำหนดเนื้อหา เป็นการเลือกเนื้อหาที่เหมาะสม เพื่อกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และบรรลุถึงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้ 3) การประเมินผลพฤติกรรมเบื้องต้น เป็นการประเมินผลก่อนการเรียนเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรม และภูมิหลังของผู้เรียนก่อนที่จะเรียนเนื้อหานั้น ๆ ว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ในเรื่องที่จะสอนนั้นมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางที่จะจัดการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม 4) การกำหนดกลยุทธ์ของวิธีการจัดการเรียนรู้ เป็นวิธีการของผู้สอนในการใช้ ความรู้เรื่องราวเลือกทรัพยากร และกำหนดบทบาทของผู้เรียนในการเรียน ซึ่งเป็นแนวทางเฉพาะเพื่อช่วยให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ 4.1) การจัดการเรียนรู้แบบเตรียมเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เรียนโดยสมบูรณ์ทั้งหมด (Expository approach) เป็นการจัดการเรียนรู้ ที่ผู้สอนป้อนความรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการใช้สื่อต่าง ๆ และจากประสบการณ์ของผู้สอนการจัดการเรียนรู้แบบนี้ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบบรรยายหรือแบบอภิปราย ซึ่งผู้เรียนไม่จำเป็นต้องค้นคว้าหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองแต่อย่างใด 4.2) การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Discovery หรือ inquiry approach) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผู้สอนมีบทบาทเพียงเป็นผู้เตรียมสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการเรียน เป็นการจัดสภาพการณ์เพื่อให้การเรียนรู้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

โดยที่ผู้เรียนต้องค้นคว้าหาความรู้เอาเอง 5) การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียนเป็นการจัดกลุ่มผู้เรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนและเพื่อให้ได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างเหมาะสม การจัดกลุ่มจะต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ เนื้อหาและวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วย 6) การกำหนดเวลาเรียน การกำหนดเวลาหรือการใช้เวลาในการจัดการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่จะเรียน วัตถุประสงค์ สถานที่และความสนใจของผู้เรียน 7) การจัดสถานที่เรียน การจัดสถานที่เรียนจะขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มผู้เรียน แต่ในบางครั้งสถานที่เรียนแต่ละแห่งอาจจะไม่เหมาะสมกับวิธีการจัดการเรียนรู้แต่ละอย่าง ดังนั้น จึงควรมีสถานที่เรียนหรือห้องเรียนในลักษณะต่างกัน 3 ขนาด คือ ห้องเรียนขนาดใหญ่ สามารถสอนได้ครั้งละ 50-300 คน ห้องเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย หรือการจัดกลุ่มลัมนนาหรืออภิปรายและห้องเรียนแบบเสรีหรืออิสระ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนตามลำพังซึ่งอาจเป็นห้องศูนย์สื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีห้องเรียนรายบุคคล 8) การเลือกสรรทรัพยากร เป็นการที่ผู้สอนเลือกสื่อการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนรู้ และขนาดของกลุ่มผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 9) การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เรียนอันเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกันเอง ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือระหว่างผู้เรียนกับสื่อการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนเป็นสิ่งสำคัญมากในการเรียนและเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของระบบการจัดการเรียนรู้ที่ยึดเอาวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลักในการดำเนินงาน และ 10) การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อขั้นตอนของการประเมินผลเสร็จสิ้นลงแล้วก็จะทำให้ทราบได้ว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าผลที่เกิดขึ้นนั้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก็ต้องทำการวิเคราะห์ผล หรือย้อนกลับมาพิจารณาว่าในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นนั้นมีข้อบกพร่องอะไรบ้างในระบบ หรือมีปัญหาประการใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการจัดการ เรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เอลเลียต ซีฟ (Elliott Seif, Ph.D.) และ เจย์ แม็คไท (Jay McTighe, Ed.D.) ได้สำรวจและตอบคำถามที่ว่า การรวมผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับ ศตวรรษ ที่ 21 เข้าไปในหลักสูตรที่อัดแน่นซึ่งตกค้างมาจากศตวรรษก่อนได้อย่างไร โดยใช้แนวทางโดยรวมในการปฏิรูปการศึกษาจากหลักและแนวปฏิบัติของการออกแบบการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่สัมพันธ์กัน 5 ประการคือ 1) พันธกิจด้านการสอน 2) หลักในการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและระบบประเมินผล 4) โปรแกรมการสอนและแนวปฏิบัติ และ 5) ปัจจัยสนับสนุนโดยรวม

ซึ่งสามารถนำ แนวคิดนี้ไปปฏิบัติในการเรียนการสอนเพื่อสร้างทักษะแห่งศตวรรษใหม่แก่นักเรียนทุกคน (บุญชม ศรีสะอาด, 2561, หน้า 143)

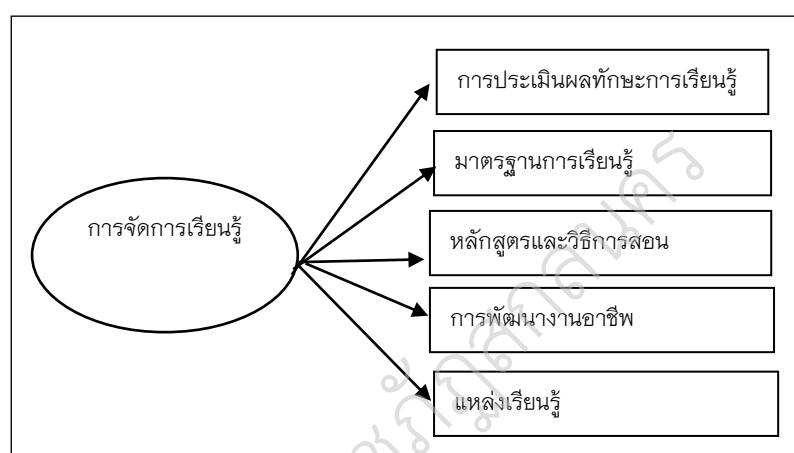
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ ได้ดังตาราง 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้	แหล่งข้อมูล								รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่คัดสรร
	สำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (2558)	สำนักบริหารงานกรมสามัญศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559)	บุญชม ศรีสะอาด (2561)	วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์ (2562)	Gerlach and Ely (1980)	Elliott Seif	Jay McTighe	Partnership for 21st Century Skills (2009)			
1. การประเมินผลทักษะการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100.00	✓
2. มาตรฐานการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100.00	✓
3. หลักสูตรและวิธีการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100.00	✓
4. การพัฒนางานอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6	75.00	✓
5. แหล่งเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6	75.00	✓
6. บรรยายภาคที่เกี่ยวกับการเรียนรู้					✓				1	12.50	
7. ผู้เรียน					✓				1	12.50	
8. การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ					✓				1	12.50	

จากตาราง 5 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่ามีจำนวน 5 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป คือ 1) การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ และ 5) แหล่งเรียนรู้ ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัด ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ตัวแปรการวัดการจัดการเรียนรู้

1. การประเมินผลทักษะการเรียนรู้

การประเมินทักษะการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ผลการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้ทุกประเทศกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนาากำลังคนให้มีทักษะและสมรรถนะสูงขึ้น การประเมินทักษะการเรียนรู้จึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและพัฒนาากำลังคนดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนมีทักษะ ต้องติดตามประเมินผู้เรียนว่าได้เรียนรู้ความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรการศึกษา มากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางการพัฒนาผู้เรียนต่อไป เมื่อผลการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเปลี่ยนไป แนวทางการประเมินผลการเรียนรู้ควรปรับเปลี่ยนไปตามกัน นักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2555, หน้า 37) กล่าวว่า การวัดประเมินผล การเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ได้แก่ การวัดผล (measurement) และการประเมินผล (assessment) ทั้งการวัดผลและประเมินผลมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก ในทางการศึกษาจึงมักใช้คำว่า “การวัดประเมินผล” ในการออกแบบการเรียนการสอนซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุผลการเรียนรู้ การวัดประเมินผลในที่นี้จึง หมายถึง การวัดประเมินผลการเรียนรู้ (assessment of learning) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมหลักฐาน ข้อมูลเชิงประจักษ์ ต่าง ๆ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้เพื่อตัดสินคุณค่าในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ ผลลัพธ์การเรียนรู้ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งแสดงถึงมาตรฐานทาง วิชาการในเชิงสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สารสนเทศดังกล่าวนำไปใช้ในการ กำหนดระดับคะแนนให้ผู้เรียนรวมทั้งใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน

รัชณี นิธากร (2560, ออนไลน์) กล่าวว่า การประเมินนักศึกษา มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ การประเมินผลนักศึกษาเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนของผู้สอน และนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ ของนักเรียน (Assessment for Learning) การประเมินที่ให้นักศึกษาสามารถประเมิน ตนเองเป็น และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของตนเองใหม่ จนเกิดการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาที่แสดงผลลัพธ์การเรียนรู้ ที่คาดหวังของหลักสูตร การประเมินส่วนใหญ่จะใช้เพื่อจุดมุ่งหมายประการหลัง คือ เน้นการได้ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน จึงควรส่งเสริมให้มีการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายสองประการแรกด้วยทั้งนี้ ความเหมาะสม ของระบบประเมินต้องให้ความสำคัญกับกำหนดเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือที่มีคุณภาพ และวิธีการให้เกรดที่สะท้อนผลการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีการกำกับให้มีการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) มีการใช้วิธีการ ประเมินที่หลากหลาย ให้ผลการประเมินที่สะท้อนความสามารถในการปฏิบัติงานในโลก แห่งความเป็นจริง (real world) และมีวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทำให้นักศึกษา สามารถแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดแข็งของตนเองได้

วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์ (2562, หน้า 9) กล่าวว่า การประเมินผลทักษะ การเรียนรู้ หมายถึง การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และการแปลความของทักษะ การเรียนรู้

ศศิธร บัวทอง (2560, หน้า 1856) สรุปว่า การวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นการวัดและประเมินผลสภาพที่แท้จริงของนักเรียน เป็นพื้นฐานของเหตุการณ์ในชีวิตจริง ยึดการปฏิบัติเป็นสำคัญ และสัมพันธ์กับการเรียน การสอนเน้นพัฒนาการที่ปรากฏให้เห็นผู้เกี่ยวข้องในการประเมินหลายฝ่ายและเกิดขึ้นในทุกบริบททั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนหรือสถานที่อื่น ๆ นอกโรงเรียน โดยครูไม่ได้จัดสถานการณ์ ต้องบูรณาการอยู่ในกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างแนบเนียน และเหมาะสม มีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้นตลอดเวลาของการจัดการเรียนการสอน นับตั้งแต่ก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ดังนั้นการวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นการประเมินผลเชิงคุณภาพ เน้นการปฏิบัติจริง บูรณาการวิธีการประเมินและใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงานของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล และนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนปรับปรุงแก้ไขงาน

National Research Council (2011, Online) กล่าวว่า การประเมินทักษะต้องบูรณาการอยู่ในกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างแนบเนียนและเหมาะสม ดังนั้น การประเมินผลการเรียนในชั้นเรียน หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ตีความ บันทึกข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียนการสอน นับตั้งแต่ก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด ข้อมูลที่ได้ก็นำไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า จุดเด่นจุดที่ต้องปรับปรุงให้แก่ผู้เรียน การตัดสินผลการเรียนรู้รวบยอดในเรื่อง หรือหน่วยการเรียนรู้ หรือในรายวิชาและการวางแผน ออกแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ผู้สอนต้องดำเนินการเป็นปกติและสม่ำเสมอ ในการจัดการเรียนการสอนใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างหลากหลาย เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การประเมินโครงงาน เป็นต้น โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองหรือเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ผู้ปกครองร่วมประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินทักษะการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้

2. มาตรฐานการเรียนรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำนิยามของ มาตรฐานว่า มาตรฐาน คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนดพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 ได้กำหนดคำว่า “มาตรฐาน” ไว้ว่า มาตรฐาน คือ ข้อกำหนดรายการอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเกี่ยวกับจำพวก แบบรูปร่าง มิติ การทำเครื่องประกอบ คุณภาพชิ้นส่วนประกอบ ความสามารถ ความทนทานและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม วิธีทำ วิธีออกแบบ วิธีเขียน รูปวิธีใช้วัตถุที่จะนำมาทำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และความปลอดภัยอันเกี่ยวกับการทำ ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมจำพวก แบบ รูปร่าง มิติของหีบห่อหรือสิ่งบรรจุชนิดอื่นรวมตลอด ถึงการทำหีบห่อหรือสิ่งบรรจุชนิดอื่น วิธีการบรรจุ หุ้มห่อ หรือผูกมัดและวัตถุที่ใช้ในการนั้นด้วย

มาตรฐานการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้น เพื่อกำหนดทิศทาง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยเน้นความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

มาตรฐานการเรียนรู้แบบช่วงชั้น หมายถึง มาตรฐานการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานการเรียนรู้แบบชั้นปี หมายถึง มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น

มาตรฐานการเรียนรู้แบบช่วงชั้น จะมีความยืดหยุ่นสูงแต่ก็มีข้อจำกัด การจัดหลักสูตรของโรงเรียนมีเนื้อหาแน่นและซ้ำซ้อน การกำหนดตัวชี้วัดเป็นชั้นปี หรือที่เรียกว่า มาตรฐานการเรียนรู้ชั้นปี จึงเป็นการกำหนดลำดับการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างฐานความรู้ให้สูงขึ้นทีละขั้นและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในเนื้อหาที่เรียน

มาตรฐานการเรียนรู้ คือ การระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นยังเป็นกลไก สำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อน ให้ทราบว่าการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือ ในการตรวจสอบ

มาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จะระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบ การศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนา การศึกษาทั้งระบบเพราะจะสะท้อนให้ทราบว่า ต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมิน อย่างไร รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาธิการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ จำนวน 67 มาตรฐาน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักสูตร ที่ยึดมาตรฐานเป็นหลัก (Standards-Based Curriculum) สถานศึกษาต้องเป็นผู้พัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาขึ้นใช้เอง โดยใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นหลักในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้ว่า มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนด เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน สถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับ ดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

มาตรฐานการเรียนรู้ที่ปรากฏในหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ มาตรฐานการเรียนรู้ และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. มาตรฐานการศึกษา (Learning Standards) หมายถึง ข้อกำหนด หรือสิ่งที่คาดหวังว่านักเรียนต้องรู้และสามารถทำได้ภายในเวลา 12 ปี มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- 1.1 องค์ความรู้ (Knowledge)
- 1.2 ทักษะ/กระบวนการ (Process)
- 1.3 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม (Attitude)

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ เป็นข้อกำหนดตามคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของหลักสูตร มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นมาตรฐานแกนกลางสำหรับ สถานศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน นำไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นแนวแนวกั้น เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นประสบการณ์ที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ มาตรฐานการเรียนรู้เป็นสิ่งที่บอกถึงองค์ความรู้และประสิทธิภาพต่าง ๆ ที่นักเรียน

สามารถทำได้ในแต่ละสาระและใช้เป็นแกนกลางสำหรับการตรวจสอบ ประเมินและตัดสินคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละสาระจะมีจำนวนข้อไม่เท่ากันแล้วแต่กลุ่มสาระการเรียนรู้

มาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดไว้เฉพาะมาตรฐานการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนเท่านั้น สำหรับมาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ตลอดจนมาตรฐานการเรียนรู้ที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเข้มข้นขึ้นตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียนนั้น ทางสถานศึกษาสามารถพัฒนาขึ้นเองเพิ่มเติมได้

มาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ แต่ละข้อเป็นคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่ระบุว่าผู้เรียนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการกระทำ และมีคุณลักษณะหรือคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมในสิ่งใดบ้างและอย่างไร เป็นคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่มีเวลาในการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ 12 ปี นักศึกษาลงศึกษามาตรฐานการเรียนรู้ของการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2. มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น (Benchmarks) เป็นตัวบ่งชี้การเรียนรู้ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนเมื่อผู้เรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 องค์ประกอบที่สำคัญที่ปรากฏอยู่ในมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นมี 2 ส่วน คือ เนื้อหาสาระหรือองค์ความรู้ (Content) และความสามารถในการปฏิบัติ (Performance) มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นเป็นสิ่งที่บอกให้รู้ว่า นักเรียนทุกคนควรรู้อะไร และสามารถทำอะไรได้ เป็นการให้รายละเอียดเพิ่มเติมจากมาตรฐานการเรียนรู้และระบุมารอบเนื้อหาและความสามารถสำหรับครูผู้สอนนำไปจัดสาระการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนบรรลุระดับประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานการเรียนรู้ในช่วงชั้นในแต่ละช่วงชั้นนั้นจะมีจำนวนข้อไม่เท่ากัน มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นนี้นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดได้จากเอกสารหลักสูตรเล่มสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม

สรุปได้ว่า มาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จะระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึง

ประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบเพราะจะสะท้อนให้ทราบว่า ต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษา มีการกำหนด

3. หลักสูตรและวิธีการสอน

หลักสูตร คือ เนื้อหาวิชาและโครงสร้างของประมวลวิชาที่ประกอบไปด้วยการจัดระบบการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้จะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ หรือการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ

กรมวิชาการ (2540, อ้างถึงในพระจรัสชัย ปญญาวิโร (วชิเรสปัญญาสกุล), 2565, หน้า 145) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักสูตรและการสอน หมายถึง การปรับกิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริมการปรับหรือเพิ่มเติมรายละเอียดเนื้อหา หรือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

รุจิรุ ภูสาระ (2546, อ้างถึงใน พระจรัสชัย ปญญาวิโร (วชิเรสปัญญาสกุล), 2565, หน้า 145) ได้อธิบายความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียน ประกอบด้วยเป้าหมายและจุดประสงค์เฉพาะที่จะนำเสนอและจัดการเนื้อหา รวมถึงแบบการสอนตามจุดประสงค์และท้ายที่สุดจะต้องมีการประเมินผล

อารีรัตน์ นามวิสัย (2546, อ้างถึงในพระจรัสชัย ปญญาวิโร (วชิเรสปัญญาสกุล), 2565, หน้า 145) ได้สรุปประเด็นความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร เป็นสิ่งที่ต้องวางแผนล่วงหน้าก่อนนำมาใช้โดยต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ว่าจะให้เกิดผลอย่างไรแก่ผู้เรียนเป็นผลรวมของการผสมผสานหรือบูรณาการระหว่างองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งผลจะออกมาในรูปของมวลประสบการณ์และองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบและมีความสัมพันธ์ของหลักสูตรจะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์กว้างขวาง และร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย

ปราโมทย์ จันทรเรือง (2548, อ้างถึงในพระจรัสชัย ปญญาวิโร (วชิเรสปัญญาสกุล), 2565, หน้า 146) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ แผนซึ่งได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงจุดมุ่งหมายการจัดเนื้อหา กิจกรรมและมวลประสบการณ์ในแต่ละโปรแกรมการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วัฒนา สุวรรณไตรย์ (2548, อ้างถึงใน พระจรัสชัย ปญญาธิโร (วชิเรส ปญญาสกุล), 2565, หน้า 146) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายของหลักสูตรในวงแคบ หมายถึง วิชาเนื้อหาสาระวิชาต่าง ๆ ที่กำหนดให้ผู้เรียนตามระดับชั้น เป็นลักษณะของสาระวิชาที่จัดให้ผู้เรียนตามลำดับเป็นลักษณะของสาระวิชาที่จัดให้ผู้เรียนแต่ละระดับคำนึงถึงพัฒนาการด้านสติปัญญา โดยจัดอยู่ในรูปเอกสารที่เป็นโครงการศึกษาและความรู้ที่ต้องการถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียน

2. ความหมายของหลักสูตรในแนวทางกว้าง ซึ่งหมายถึง ครอบคลุมถึง ประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับทั้งในและนอกห้องเรียน เป็นประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน โดยคำนึงถึงพัฒนาการทุกด้านและสนองความต้องการของผู้เรียน

พนธ์ ธาตุทอง (2553, อ้างถึงใน พจนานัม ชำนาญกิจ, 2560, หน้า 20) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ ที่จัดให้ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมโครงการหรือแผน ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งหมายของการสอนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนได้พัฒนาและมีคุณลักษณะตามความมุ่งหมาย

ชวลิต ชูกำแพง (2555, อ้างถึงใน พจนานัม ชำนาญกิจ, 2560, หน้า 20) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน มีทั้งส่วนที่เป็นเอกสาร หลักฐาน กระบวนการที่ใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมสื่อวัสดุต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์ (2562, หน้า 10) กล่าวว่า หลักสูตรและวิธีการสอน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการหรือผ่านการร่างอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย รายละเอียดของหลักการ จุดหมาย โครงสร้างเนื้อหา กิจกรรม แนวทางหรือวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการวัดผล และประเมินผล

Sayler, Alexander and Lewis (1981, อ้างถึงใน พจนานัม ชำนาญกิจ, 2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียนการสอนที่จัดโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคคลที่ได้รับการศึกษา

Oliva (1992, อ้างถึงใน พจนานัม ชำนาญกิจ, 2560, หน้า 20) ได้ให้นิยามความหมายของหลักสูตร โดยแบ่งเป็น 3 ดังนี้

1. การให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ (Purpose) หลักสูตรจึงมีภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนควรจะเป็นอย่างไร หรือมีลักษณะอย่างไร หลักสูตรแนวคิดนี้จึงมีความหมายในลักษณะที่เป็นวิธีการ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เช่น หลักสูตร คือ การถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม หลักสูตร คือ การพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน เป็นต้น

2. การให้นิยามโดยยึดบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Contexts) นิยามหลักสูตรในลักษณะนี้ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของหลักสูตร ซึ่งเป็นแล้วแต่ว่าเนื้อหาสาระของหลักสูตรนี้มีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น หลักสูตรที่ยึดเนื้อหาวิชา หลักสูตรที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักสูตรเพื่อการปฏิรูปสังคม เป็นต้น

3. การให้นิยามโดยยึดวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นการให้นิยามหลักสูตร ในเชิงวิธีดำเนินการที่เป็นกระบวนการ ยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร คือ กระบวนการแก้ไขปัญหา หลักสูตร คือ การทำงานกลุ่ม หลักสูตร คือ การเรียนรู้รายบุคคล หลักสูตร คือ โครงการหรือแผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

Sowell (1996, อ้างถึงใน พจมาน ชำนาญกิจ, 2560, หน้า 20-21)

ได้กล่าวว่า หลักสูตรเป็นการสะสมความรู้ดั้งเดิมเป็นวิธีการคิดเป็นประสบการณ์ที่ถูกกำหนดไว้ เป็นแผนการเรียนการสอน เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางและผลลัพธ์ของการจัดการเรียนการสอนและเป็นผลผลิตของระบบเทคโนโลยี เป็นต้น Sowell ได้อธิบายว่า เป็นเรื่องปกติที่นิยามความหมายของหลักสูตรมีความแตกต่างกันไป เพราะบางคนให้ความหมายของหลักสูตรในระดับที่แตกต่างกันหรือไม่ได้แยกหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอนแต่อย่างใดก็ตาม Sowell ได้สรุปไว้ว่า หลักสูตร คือ การสอนอะไรให้กับผู้เรียน ซึ่งมีความหมายที่กว้างขวางที่รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ทักษะทัศนคติทั้งที่ได้กำหนดไว้และไม่ได้กำหนดไว้ให้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษา

Good (1999, p. 45) นักวิชาการที่ศึกษาทางด้านหลักสูตร ได้นิยามและให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ประการ คือ

1. หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียนได้ศึกษาเพื่อสำเร็จหรือรับประกาศนียบัตรในสาขาวิชาหนึ่ง

2. หลักสูตร หมายถึง เค้าโครงสร้างทั่วไปของเนื้อหาหรือสิ่งเฉพาะที่จะต้องสอน ซึ่งโรงเรียนจัดให้แก่เด็กเพื่อให้สำเร็จการศึกษาและสามารถเข้าศึกษาต่อในทางอาชีพต่อไป

3. หลักสูตร หมายถึง กลุ่มวิชาและการจัดประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนได้เรียนภายใต้การแนะนำของโรงเรียนและสถานศึกษา

Oliva (2000, p. 90) กล่าวว่าให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตร คือ แผนงานหรือโครงการที่จัดประสบการณ์ทั้งหมดให้แก่ผู้เรียน ภายใต้การดำเนินงานของโรงเรียน และในทางปฏิบัติหลักสูตร ประกอบด้วย จำนวนของแผนการต่าง ๆ ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีขอบเขตกว้างหลากหลาย เป็นแนวทางของการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการ ดังนั้น หลักสูตรอาจเป็นหน่วย (Unit) เป็นรายวิชา (course) หรือเป็นรายวิชาย่อยต่าง ๆ (sequence of courses) แผนงานหรือโครงการทางการศึกษาดังกล่าวนี้อาจจัดขึ้นได้ทั้งในและนอกชั้นเรียน หรือโรงเรียนก็ได้ ซึ่ง Oliva ได้แบ่งการให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ บริบทหรือสภาพแวดล้อม และวิธีดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. การให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ (Purpose) หลักสูตรจึงมีภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนควรจะเป็นอย่างไร หรือมีลักษณะอย่างไร หลักสูตรในแนวคิดนี้ จึงมีความหมายในลักษณะที่เป็นวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายนั้น ๆ เช่น หลักสูตร คือ การถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม หลักสูตร คือ การพัฒนาทักษะการคิดผู้เรียน เป็นต้น

2. การให้นิยามโดยยึดบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Contexts) นิยามของหลักสูตร ในลักษณะนี้จึงเป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของหลักสูตรซึ่งแล้วแต่ว่าเนื้อหาสาระของหลักสูตรนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น หลักสูตรที่ยึดเนื้อหาวิชา หรือหลักสูตรที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือหลักสูตรที่เน้นการปฏิรูปสังคม เป็นต้น

3. การให้นิยามโดยยึดวิธีดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นการนิยามในเชิงวิธีดำเนินการที่เป็นกระบวนการยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีการในการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร คือ กระบวนการแก้ปัญหา หลักสูตร คือ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานกลุ่ม หลักสูตร คือ การเรียนรู้เป็นรายบุคคล หลักสูตร คือ โครงการหรือแผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

Parkay and Hass (2000, อ้างถึงใน พจมาน ชำนาญกิจ, 2560, หน้า

21) สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ ดังนี้

1. รายวิชาที่จัดให้เรียน
2. เนื้อหาสาระที่จัดให้ผู้เรียนที่ได้วางแผนเอาไว้
3. ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้วางแผนเอาไว้
4. ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดจากกระบวนการสอน
5. ประสบการณ์ทั้งหมดที่ผู้เรียนได้รับทั้งในและนอกห้องเรียน
6. ประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน

ที่ส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาการของผู้เรียน

Taba (2003, p. 52) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตรเป็นแผนการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า หลักสูตรและการสอน คือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อพิจารณาความหมายของหลักสูตรแบบกว้างจะมีความเหมาะสมกับการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน เพราะการจัดประสบการณ์การเรียนรู้จะต้องมีความหลากหลายให้สอดคล้องกับสังคมข่าวสาร ซึ่งเป็นสังคมของการเรียนรู้ มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยความสะดวกที่ทางสถานศึกษาสามารถจัดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถจัดได้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4. การพัฒนางานอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการจัดทำสายอาชีพ (Career Path) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ จึงกลายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรในองค์การได้วิธีการหนึ่งที่นิยมทำ คือ การจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์การ นอกจากนี้การวางแผนเส้นทางสายอาชีพสามารถนำไปจัดกลุ่มงานและหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบได้อย่างสมดุลลดปัญหาความกดดันในงานและเป็นการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งแต่ละองค์การก็จะมีการจัดทำรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

แตกต่างกันไปตามบริบทขององค์การ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต่างมีแนวความคิดที่ว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992, p. 54) ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถจัดทำระบบการพัฒนาอาชีพได้ดีเพียงใดนั้น มีปัจจัยสนับสนุนหลายอย่าง เช่น ผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ ระบบขององค์การและยังรวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาอาชีพกลายเป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นกลยุทธ์มากขึ้น

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคลกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกนัยหนึ่งหมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่เขาปรารถนา ภายใต้เงื่อนไขที่เขามีอยู่ ในขณะที่ ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ และกิงพร ทองใบ (2533, หน้า 54) กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพ ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคลกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง สำหรับมุมมองของ Thomas G. Gutteridge (อ้างถึงใน ศศิพร พวงตะพินธุ์, 2549, หน้า 58) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual career planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพขององค์การ (Institution career management) ส่วนแนวคิดของ Gutteridge and Hutcheson (1990, p. 35) ให้ความหมายว่า กระบวนการที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่างกระบวนการวางแผนอาชีพบุคคล (Career Planning) และกระบวนการจัดการอาชีพขององค์การ (Career Management) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นรวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในองค์การส่วน Dessler (1997, p. 54) กล่าวถึง การพัฒนาอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาความสำเร็จในอาชีพเป็นผลกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ

การวางแผนในอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career Management) จากความหมายของคำว่า การพัฒนาสายอาชีพ ตามที่นำเสนอ สามารถสรุปความหมายของการพัฒนาสายอาชีพว่าเป็นกิจกรรมในการเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่องค์กรได้วางไว้โดยมุ่งสู่เป้าหมายอาชีพที่ตนเองถนัด เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสำหรับเป้าหมายของพนักงานเองควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในส่วนเป้าหมายขององค์กรในขณะที่สายอาชีพ (Career paths) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร (Mondy & Noe, 1993, p. 45) ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพ เพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะต้องเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่พวกเขาจะก้าวไปได้รองรับไว้อีกด้วย (Pace, Smith & Mills, 1991, pp. 1-4) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) จะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เสมอไป เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ ทั้งรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่องค์กรมีการจัดการพิเศษให้สอดคล้องกับความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้งานขององค์กรจะช่วยจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเห็นอนาคตในการทำงาน เห็นโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย หรือได้รับการเพิ่มมูลค่างาน หากหัวหน้าตามสายงานไม่ต้องการสูญเสียลูกน้องของตนเองไปก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลในการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตำแหน่งงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบและองค์กรว่าจัดแบ่งเป็นระดับใด โดยให้ระดับของตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจนกระทั่งระดับล่างสุดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสายอาชีพ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ
 อย่างเป็นรูปธรรมในกิจกรรมการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้แต่ละกลุ่มสามารถ
 ดำเนินงานอย่างสอดคล้องประสานกันทำให้โครงการประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ
 วิไลลักษณ์ โกคาพานิชย์ (2562, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนางานอาชีพ หมายถึง
 การพัฒนาศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้ง
 ดำเนินการฝึกอบรมและเสริม ประสบการณ์

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับงานอาชีพ คือ ความสัมพันธ์ของประสบการณ์
 ในการทำงานและลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิตของเขา
 โดยบุคคลอาจปฏิบัติงานในสายอาชีพเดิมตั้งแต่เริ่มต้นไปตลอดจนกระทั่งเกษียณอายุ เช่น
 ชาวนา ชาวนสวน พ่อค้า ครู นักบัญชี นายแพทย์ นักบริหาร เป็นต้น ซึ่งอาจมีการ
 เปลี่ยนแปลงสายอาชีพตามความเหมาะสม หรือความต้องการส่วนตัว ขึ้นอยู่กับทัศนคติ
 พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ของบุคคลนั้น แต่ละคนสามารถเลือกทำอาชีพ
 เดียวหรือหลายอาชีพในขณะเดียวกันได้ ซึ่งอาจจะสังกัดในองค์กรหรือไม่ก็ตาม
 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความสนใจและความถนัดของบุคคล

5. แหล่งการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญของแหล่ง
 การเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่ง
 การเรียนรู้ ไว้ในมาตรา 25 ดังนี้ “มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้ง
 แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์
 สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยาน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การ
 กีฬาและนันทนาการแหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ”
 และยังได้ให้ความหมายไว้ว่า แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และ
 ประสบการณ์ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วย
 ตนเองตามอัธยาศัย อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการ
 เรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 20)

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 43) ได้แบ่งประเภทของแหล่งการ
 เรียนรู้ ไว้ 2 ประเภท คือ

1. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในโรงเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน สวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ สวนธรรมชาติ เป็นต้น

2. แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น เช่น ห้องสมุดประชาชน ห้องพิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์ ศูนย์กีฬา วัด ครอบครัว ท้องถิ่น สถานประกอบการ องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

วิไลลักษณ์ โกคาพานิชย์ (2562, หน้า 10) กล่าวว่า แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และ ประสบการณ์ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียน ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วย ตนเองตามอัธยาศัย

วรพงศ์ ผูกภู (2561, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของแหล่งการเรียนรู้ ไว้ว่า แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูลความรู้ ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล สถานที่ ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และประสบการณ์ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ สามารถหาความรู้และ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ จากการศึกษาข้อมูลและ ประสบการณ์การทำงาน เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พบว่า การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน

1. ข้อมูล หรือชุดความรู้ ข้อมูล หรือเรื่องราว หรือสิ่งที่ได้จาก แหล่งที่มาของความรู้ มีการนำมาเรียบเรียงให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ สามารถทำความเข้าใจได้และพร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทั้งความรู้ ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการทำงาน ความคิดทัศนคติ และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จน เป็นหลักทั่วไป สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี หนังสือ คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การเก็บข้อมูลจากแหล่งความรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะของที่มา เช่น ถ้าเป็นสถานที่อาจเก็บ ภาพถ่าย พร้อมประวัติความเป็นมา ความสำคัญของแหล่งความรู้ หรือถ้าเป็นบุคคล อาจเก็บข้อมูลประวัติย่อ บทสัมภาษณ์ คุณงามความดี บันทึกประสบการณ์หรือความรู้

ที่มี แต่ถ้าหากอยู่ในรูปแบบของประเพณี อาจบันทึกถึงความเป็นมา ความสำคัญ พิธีกรรม หรือขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น

2. ผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ถ่ายทอด หมายถึง บุคคลที่สามารถบอกเล่า หรือถ่ายทอดข้อมูล ชุดความรู้ นั้น ๆ แก่ผู้เรียน ให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และสร้างประสบการณ์ได้ ผู้ให้ข้อมูลต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ถ่ายทอด เป็นอย่างดี และสามารถนำเสนอเรื่องราวออกมาได้อย่างน่าสนใจ

3. การออกแบบและการจัดลำดับ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการจัด กระบวนการเรียนรู้ รูปแบบการเผยแพร่ หรือการนำข้อมูล เนื้อหาความรู้มาถ่ายทอดให้กับ ผู้ที่สนใจ เช่น การลำดับเรื่องราว เหตุการณ์ที่นำเสนอ การจัดทำกิจกรรมสาธิต เป็นต้น

4. กิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมและ กระบวนการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้จากการลงมือ ทำ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง เป็นต้น

5. สื่อการเรียนรู้ หมายถึง สื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้การเรียนรู้ มีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว เช่น อุปกรณ์สาธิต สิ่งของจริง (ของจริง) บัตรข้อมูล โมเดลจำลอง วิดีทัศน์ เทคโนโลยีสื่อเสมือนจริง สื่ออินเตอร์แอคทีฟ แอนิเมชัน เกมมัลติมีเดีย เป็นต้น การเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย สัมพันธ์กับข้อมูล จะช่วยสร้างความน่าสนใจให้แหล่งเรียนรู้ และช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ได้

6. สถานที่ ส่วนใหญ่ใช้สถานที่จริงหรือแหล่งที่มาของความรู้ เป็นสถานที่จัดการเรียนรู้ เพราะจะสามารถเรียนรู้ได้จากสถานที่จริง ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ของผู้รู้ แปลงเกษตร ฟาร์ม วัด ป่า ฯลฯ โดยมีการปรับสภาพแวดล้อมของแหล่งเรียนรู้ ให้เป็นห้องเรียน ไม่จำเป็นต้องเรียนในห้องที่เป็นทางการ แต่ถ้าหากแหล่งเรียนรู้ไม่สะดวก ต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ก็อาจใช้สถานที่อื่นที่ใกล้เคียง สร้างบรรยากาศ หรือเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

7. การบริหารจัดการ แหล่งเรียนรู้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ ที่เป็นระบบชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่เป้าหมาย ของแหล่งเรียนรู้ ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งการวางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการคณะทำงานที่ขับเคลื่อนงานของแหล่งเรียนรู้ การจัดการงบประมาณ หรือแหล่งที่มาของรายได้

สรุปได้ว่า แหล่งการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่รวมขององค์ความรู้ อันหลากหลายพร้อมที่จะให้ผู้เรียนเข้าไปศึกษาค้นคว้า ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแหล่ง เชื่อมโยงให้สถานศึกษาและชุมชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ทำให้คนในชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลานของตน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

1. ความหมายของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ องค์การสมรรถนะสูงหรือ HPO ไว้ดังนี้ พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 29) กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานที่มีขีดความสามารถในการเป็นองค์การแห่ง นวัตกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยการบริหารจัดการ บุคลากรในองค์การปรับปรุงขีด ความสามารถขององค์การให้ความสำคัญกับคนในองค์การ และประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ชญัญญา ธรรมศรี (2561, หน้า 26-27) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์การ และผู้บริหารทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งมี ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิบูลาส เจริญชัย (2562, หน้า 27) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีด ความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง อยู่รับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ตลอดเวลา อีกทั้งเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่สามารถดึง ศักยภาพในตัวของบุคลากรให้พึงพอใจและมี ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง เพื่อสร้าง สมรรถนะองค์การ

ธนัตถ์พร โคจรานนท์ (2562, หน้า 68) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่สามารถใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า สามารถนำสมรรถนะที่ดี ที่สุดของบุคลากร เพื่อสร้างความร่วมมือไปในทิศทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ ให้มีประสิทธิภาพสูง และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรได้อย่างยั่งยืน

บัณฑิตา ลิทธิพงศากุล (2564, หน้า 14) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ใช้กระบวนการความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันภายใน และภายนอกองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจมุ่งมั่นในความสำเร็จ เพื่อตอบสนองกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ 5) ระบบโครงสร้างและกระบวนการการทำงาน สนับสนุนวิสัยทัศน์ และ 6) การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

Holbeche (2004, pp. 36–40) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม และทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดติดกับระบบ อีกทั้งทำให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรม องค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลในองค์การ

Buytendijk (2006, pp. 24–30) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่เข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนหน่วยงานอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงและสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอก องค์การได้ดี

De Waal (2007, pp. 175–189) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบผลสำเร็จ มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีการบูรณาการโครงสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาขีดสมรรถนะหลักขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ความสำคัญต่อคนในองค์การ

สรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลงรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรม องค์การ และผู้บริหารทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีความมุ่งมั่น ต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเป็นมาขององค์การสมรรถนะสูง

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization–HPO) แม้จะเป็น แนวคิดของการจัดการองค์การสมัยใหม่ แต่ก็มีรากฐานมาจากการปฏิบัติอุตสาหกรรม

จุดเริ่มต้นขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ ผู้คนในยุคนั้น ต่างต้องปรับลักษณะนิสัย การทำงานให้เข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม (American Management Association, 2007, p. 2) องค์การสมรรถนะสูง จึงมีวิวัฒนาการ ความเป็นมาจากการต้องการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มผลผลิตและ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 4-5) องค์การสมรรถนะสูงได้มีการพัฒนาเริ่มต้นมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1900 จากแนวคิด ที่องค์การเริ่มมาจากองค์การแบบเครื่องจักรกลที่เน้นการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอน อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นรูปแบบลักษณะขององค์การที่มีระบบสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบการดำเนินงานแบบสั่งการจากระดับบนลงสู่ ระดับล่าง เพื่อให้เกิดความชำนาญและ เชี่ยวชาญในระบบสายงานอาชีพ ให้เกิดความ ชำนาญแบบเฉพาะด้าน มีความเป็นทางการและมีศูนย์กลาง อำนาจ องค์การมีแนวคิด ปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทรัพยากร มีค่านิยมในการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ต่อมาแนวคิดของการพัฒนาองค์การได้เปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญ กับการเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น ไม่ได้มองว่าการดำเนินงานเป็นเครื่องจักรกล ทศวรรษที่ 1930 แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ได้รับความสนใจที่นำมาพัฒนาองค์การ องค์การเน้นที่ความต้องการ ของบุคลากรขององค์การ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มากขึ้น ให้การส่งเสริม สนับสนุน การประสานงานระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคล กับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การให้สามารถดำเนินการควบคู่กันได้อย่างเหมาะสม องค์การได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1960 ได้เกิดมีพัฒนานำแนวคิดแบบระบบ เปิดที่ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน โดยองค์การ ได้เกิดการผสมผสาน แนวความคิดระหว่างแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคนและแนวคิด ระบบเปิดพัฒนาส่งเสริมองค์การให้เป็น องค์การแบบมีชีวิต มีลักษณะรูปแบบที่ตรงข้าม กับองค์การแบบเครื่องจักรกลในระยะแรก กล่าวคือ องค์การเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างองค์การแบบแนวนอน มีสายงานการบังคับบัญชาลดลง ตามงานที่เหมาะสม มีการแบ่งภาระงานการปฏิบัติงานในลักษณะของการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญอย่างรอบด้าน มุ่งเน้นผลผลิตของงานที่มีคุณภาพมากกว่าการสั่งการ ด้วย กฎระเบียบ องค์การประสานงานสื่อสารระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการ และองค์การ มีการกระจายอำนาจ ในการดำเนินงานขององค์การ ในเวลาต่อมาองค์การได้พัฒนานำ

แนวคิดองค์การแบบมีชีวิตขยายเพิ่มเติมมากขึ้นตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1970 แนวความคิดองค์การแบบมีชีวิตได้พัฒนาขยายเพิ่มเติมแนวความคิดไปอีกหลายแนวคิด โดยมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น องค์การที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและทีมงานในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ระดับสูง องค์การมุ่งเน้นค่านิยมให้เป็นองค์การที่เน้นการสร้าง วัฒนธรรมและสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

หลังจากนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 ทฤษฎีการจัดการองค์การได้มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศ การจัดการองค์การเป็นไปเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ องค์การส่งเสริมความเป็นผู้นำและ การให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากองค์การมีแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ การพัฒนายุทธศาสตร์ ห่วงโซ่มูลค่า การจัดการแบบแมทริกซ์ และการจัดการแบบมีส่วนร่วม องค์การจึงได้พัฒนาเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศตามแนวคิด การพัฒนาองค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในทศวรรษที่ 1990 ได้มีการพัฒนาแนวคิด เศรษฐกิจฐานความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์การ ซึ่งเน้นการแข่งขันที่การพัฒนาความรู้เป็นสำคัญ จากแนวคิดต่าง ๆ ที่นำมาใช้กับองค์การอย่างต่อเนื่องทำให้องค์การได้รับ การพัฒนาจนเกิดเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 2000 การพัฒนาองค์การจึงได้มีการกล่าวถึงการพัฒนา องค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อต้องการให้องค์การเป็นรากฐานและมีแนวทางการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการทำให้องค์การเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องในระยะยาว ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง จนทำให้องค์การมีแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง การศึกษาลักษณะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงเกิดขึ้นในช่วงท้าย ๆ ของศตวรรษที่ 20 เมื่อองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันมีผลมาจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้อีกทั้ง การดำเนินธุรกิจที่มีจำนวนการแข่งขันมากขึ้น สินค้าและบริการหรือวงจรอายุขององค์การเริ่มสั้นลง เดอ วาล (De Waal, 2007, p. 179) นอกจากนี้ยังได้มีการสร้างระบบการบริหารจัดการ เครื่องมือพัฒนาและวัด ประสิทธิภาพขององค์การเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้ที่ผ่านมากการพิสูจน์ให้เห็นว่าการสร้างประสิทธิภาพ ในองค์การเพียงเดียวนั้นไม่

เพียงพอ ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันมามองสิ่งที่อยู่รอบตัวท่ามกลางสภาพแวดล้อม การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันรุนแรงมากขึ้น

จตุพร งามสงวน (2560, หน้า 44) กล่าวว่า การเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง ต้องสามารถสร้าง การประสานงาน มีการทำงาน เป็นทีม มีความผูกพัน มีความไว้วางใจ มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ มีความคิดสร้างสรรค์และมีแนวทางการ แก้ปัญหาชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ขององค์กรและ เป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรชั้นนำ มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยียมมีความสามารถในการ อ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการรับรู้ที่รวดเร็วเกี่ยวกับโอกาส มีระดับ ความยืดหยุ่นสูง บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้าง บรรยากาศขององค์กร มีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้และ นวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาองค์กร ให้ประสบ ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. คุณลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในการบริหารจัดการองค์กรหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศหรือการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง องค์กรควรเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงพัฒนา และสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการพัฒนาคุณภาพองค์กรหรือส่วนราชการที่เป็น เลิศหรือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) การพัฒนาองค์กร 11 ประการ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, หน้า 12-17)

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารองค์กรมีบทบาทสำคัญ การขับเคลื่อนให้ องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญการนำองค์กรอย่าง มีวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนด ความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้ เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรม และการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงานและวิธีการ เพื่อให้บรรลุผล การดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ ทำให้เกิด ความมั่นใจว่าองค์กร มีความยั่งยืน

1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

1.4 การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรม ภายในของ บุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหาร ระดับสูงควรปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีโดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคน

1.6 มีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนา และเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

1.7 การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำ ในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากรและการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน องค์การ มุ่งเน้น ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ผู้ที่จะตัดสินใจองค์การดำเนินการ ประสบความสำเร็จ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญ ดังนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจ ความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการ ที่พึงมีเกิดขึ้นในอนาคต

2.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถ ดำเนินการได้ในทุก ขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลด ข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้าง ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้้องการที่จะสามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักการพัฒนาทางเทคโนโลยีรวมทั้ง การตอบสนอง อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ประชาชน ไม่ใช่ การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้น ประโยชน์สุขที่เกิดกับรับบริการทุกคนเป็นสำคัญ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากรการที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จ ในการดำเนินการ ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝัง ขององค์กร และของแต่ละบุคคล รวมถึงการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ นำไปสู่เป้าประสงค์และ แนวทางใหม่ ๆ มุ่งถึงความสามารถ ในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีเพื่อให้องค์กร มีความยั่งยืน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งการเรียนรู้ ขององค์กรและของระดับบุคลากร มีการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร

3.1.1 เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน

3.1.2 มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ

3.1.3 ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

3.1.4 มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

3.1.5 เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

นัยสำคัญและ มีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรรวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3.2 การเรียนรู้ขององค์กร

3.2.1 การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือ การพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงใหม่

3.2.2 การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ และการลดรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

3.2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากร ทั้งหมด ขององค์กร

3.2.5 การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลในด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

3.3 การเรียนรู้ของบุคลากร

3.3.1 ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลาย เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น

3.3.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3.3.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

3.3.4 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีความนวัตกรรม

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและสร้างเครือข่าย เป็นการให้ความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันใน ด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในขององค์การอาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงานการพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นของการตอบสนองและการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกขององค์การ เป็นการให้ความร่วมมือกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่าย เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขององค์การ ความร่วมมือภายในและภายนอก องค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา และปรับปรุงองค์การ ดังนั้น องค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย ดังนี้

4.1 การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารขององค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

4.2 การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

4.3 การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4.4 การแบ่งปันความรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและ สนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

5. ความสามารถในการปรับตัว องค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ประสบ ผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก องค์การต้องมี การตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบ ผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันองค์การต้อง ตอบสนอง ผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงสำคัญในการลดเวลาการตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความ ซับซ้อนของ หน่วยงานและกระบวนการหรือมีความสามารถในการส่งต่องาน จากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว การอบรมบุคลากรในการ ทำงานแบบทีม ข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในบรรยากาศการแข่งขัน ที่รุนแรง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุ ความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการหรือรอบเวลา การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ ระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลของการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพ มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่อง เวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงเรื่องเวลาผลักดันให้มีการปรับปรุง ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบงาน โครงสร้างองค์การ คุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากร ไปพร้อม ๆ กันขององค์การ

6. การมุ่งเน้นอนาคต สภาพแวดล้อมปัจจุบัน องค์การต้องมีความเข้าใจ ปัจจัย ต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ ขององค์การ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนขององค์การ

การวางแผนงานขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของ ภาวะเปียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของ ชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าว ด้วย การมุ่งเน้นอนาคตต้องครอบคลุมไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพการสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมและ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของ การวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่วัตถุประสงค์มีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารขององค์การจึงควรต้องชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรต้องบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุง ผลการดำเนินการขององค์การ สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การ และบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญ ต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลของการดำเนินการโดยมีความสำคัญต่อองค์การ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักขององค์การ รวมทั้ง การให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการขององค์การต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งต้องครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการและผลการดำเนินการเปรียบเทียบกัน รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบบุคลากร ตลอดจนจรรยาบรรณและการปฏิบัติตาม ภาวะเปียบข้อบังคับ การวิเคราะห์เป็นการกำหนดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ

เพื่อการสนับสนุนประเมินผล การตัดสินใจและการปรับปรุง ซึ่งในการวิเคราะห์องค์การ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ การปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและ ใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่ต้อง เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและ ผลการดำเนินการขององค์การจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการ ทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้ สนับสนุน เป้าประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารขององค์การควรให้ความสำคัญ ต่อพฤติกรรม ที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการพิจารณาถึงความ ปลอดภัยของสังคมและ ประโยชน์สุข ของสังคมด้วย ผู้บริหารขององค์การควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึง ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของ องค์การและวงจรชีวิตของ การบริการ องค์การควรให้ ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการ ลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผน จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจ เกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา สามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็ว จัดสรรสนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้ สาธารณะ มีความปลอดภัยมีความเชื่อมั่นและ เกิดความตระหนักอยู่เสมอ องค์การต้องปฏิบัติตาม หลักนิติธรรมและควรถือข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง องค์การควรส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมใน การดำเนินการและ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ผู้บริหารขององค์การควรกำหนด ข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้าน อย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นการที่ผู้นำให้การ สนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ภายใต้อุปสรรคที่องค์การสามารถ ครอบคลุมถึงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การการสนับสนุนและการเป็นผู้นำ

รวมถึงการพัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุง สิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงตามหลัก ปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อผู้บริหารขององค์การ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะและชุมชน การวัดผลการดำเนินการของ องค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งผลลัพธ์ใช้เพื่อ สร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่า จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญทำให้องค์การสามารถ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์การควรระบุ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ช่วยทำให้องค์การ มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่าง กันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading and Lagging) ร่วมกันอย่าง สมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของ องค์การ การติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุง ผลลัพธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

11. มุมมองในเชิงระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์การ ให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ การดำเนินการที่เป็นเลิศของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้าง ระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน การจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของ องค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการรวมกัน องค์การดำเนินการ การสังเคราะห์มอง ภาพรวมของ องค์การโดยใช้ข้อกำหนดคุณลักษณะสำคัญขององค์การ สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทาง ต้องอาศัย ความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด ตลอดจน

กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา องค์การบูรณาการองค์ประกอบ ทุกภาคส่วน ในระบบการบริหารจัดการขององค์การ มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และ ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน องค์การ มีมุมมองเชิงระบบการบริหาร องค์การตามองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อให้เกิดความยั่งยืน กับองค์การและสภาพแวดล้อมโดยรวมของการพัฒนา แนวความคิดหลักของการพัฒนา คุณภาพองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศหรือการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เพื่อต้องการกำหนดองค์การได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ให้เกิดการนำ องค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบของการบริหารจัดการให้มี ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่าย มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2. องค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทาง ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว และเปิดโอกาส ให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การ การที่องค์การหนึ่งจะเป็น องค์การที่มีขีดสมรรถสูงนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มาจากมีสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึง องค์ประกอบ ของความเป็นองค์การสมรรถสูง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557, หน้า 7-74)

ได้นำเสนอการบริหารจัดการองค์การหรือส่วนราชการที่เป็นเลิศหรือการเป็นองค์การ สมรรถสูง โดยส่งเสริมให้มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการ โดยการนำเสนอ วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศขององค์การ เพื่อให้เป็นแบบอย่างและนำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะสำคัญขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์การส่วนของการนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559, หน้า 794–814) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
5. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จกับองค์การ

พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 37) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 พบว่าคุณลักษณะต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์การ
2. ด้านการนำองค์การ
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
5. ด้านมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ธนัตถ์พร โคจรานนท์ (2562, หน้า 97) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่ากระบวนการของระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การปรับโครงสร้างองค์การ
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. การทำงานร่วมกันเป็นทีม

5. การมุ่งเน้นผู้เรียน

6. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ชลลิดา บุญนที (2564, 894–901) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ คือ

1. การบริหารจัดการคนเก่ง

2. การบริหารจัดการคุณภาพ

3. การจัดการความรู้องค์กร

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์

Miller (2001) นักคิดนักเขียนและที่ปรึกษาการจัดการองค์การ ได้วิเคราะห์บทบาท ของ HPO: High performance organization หรือองค์การแห่งความเป็นเลิศว่าระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงสามารถ พัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานเป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการ ได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์การที่เป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน

2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี

3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด

4. มีระบบการเชื่อมต่อบริเวณต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน

5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Linder & Brooks (2004, p. 17) กลุ่มนักวิจัยบริษัท ที่ปรึกษาด้านการจัดการชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึง การที่องค์การได้แสดงภารกิจของ ตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชน คือ ลูกค้าคนสำคัญในฐานะผู้เสียภาษี และผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์การสมรรถนะสูง ต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาวผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome – oriented) หมายถึง การที่องค์การประเมินผล สำเร็จของตนเองด้วยผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ องค์การสมรรถนะสูงจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อ พันธกิจ องค์การภาครัฐในอดีตนั้นประเมินผลงานด้วยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต มากกว่า ผลลัพธ์ที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง เช่น ประชาชน หรือ ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับการจัดการปัญหามากกว่า จำนวนงบประมาณที่รัฐบาลให้การช่วยเหลือ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการดำเนินงาน องค์การสมรรถนะสูงจึงพัฒนางานจรรยาบรรณปฏิบัติที่กระตุ้นให้ผู้วางนโยบายกำหนดวัตถุประสงค์ที่สูงกว่า ผลผลิตของการดำเนินการที่องค์การสามารถปฏิบัติได้

3. การชี้แจงความรับผิดชอบ (Accountable) หมายถึง การที่องค์การแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การสู่สาธารณะได้อย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในหน่วยงานภาครัฐองค์การสมรรถนะสูงจะต้องแสดงให้เห็นชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในส่วนงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อสร้างความมั่นใจการตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐแบบดั้งเดิมนั้นคือการตรวจสอบสมดุลบัญชีรับจ่ายตามหมวด รายการ

ที่กำหนด ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้งบประมาณด้วยโดยการให้ความสำคัญร่วมกันระหว่าง ความคุ้มค่าหรือความคุ้มค่า (Cost – effectiveness) กับ วัตถุประสงค์ที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Relentless Pursuit of Outcome – oriented Objectives) ซึ่งแสดงให้เห็นประชาชน ทราบว่าหน่วยงานได้นำภาษีไปใช้อย่างคุ้มค่าเพียงใด องค์การจึงต้องมีข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเพิ่ม คุณค่าของบริการที่จัดให้ประชาชน

4. การมีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) หมายถึง การที่องค์การแสวงหาโอกาสในการเผชิญความท้าทายด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงมีความยืดหยุ่น เพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

5. การสร้างเครือข่าย (Collaborative) หมายถึง การเป็นองค์การเปิดในการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดี

6. การบริหารที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำองค์การ ที่มุ่งมั่น (Passionate) ต่อการสร้างความสำเร็จขององค์การด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

De Waal (2007, pp. 175–189) ได้เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 กลุ่มพื้นฐานของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น HPO ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่

1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองปัจจัยภายนอก

2. โครงสร้างองค์การประกอบด้วยปัจจัย 4 ตัว คือ การออกแบบองค์การยุทธศาสตร์ การจัดกระบวนการและเทคโนโลยี

3. วัฒนธรรม องค์การที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการจัดการกับปัจเจกบุคคลและ กำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม

4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	แหล่งข้อมูล										รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่คัดสรร
	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2557)	สุริยะ ทวีปัญญาวัตร (2559)	พรณิภา ธนาธรรมนันท์ (2561)	ธันด์พร โคจรานนท์ (2562)	ชลลลิตา บุญนัท (2564)	Miller (2001)	Linder&Brooks (2004)	Holbeche (2005)	De Waal (2007)	The Berkeler Consulting Group (2010)			
1. การนำองค์การ	✓		✓								2	20.00	
2. การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	✓	✓					✓				3	30.00	
3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	✓		✓		✓	✓	✓		✓		6	60.00	✓
4. การจัดการความรู้องค์กร	✓				✓	✓					3	30.00	
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓		✓	✓	✓				6	60.00	✓
6. การจัดการกระบวนการ	✓						✓				2	20.00	
7. การดำเนินการ	✓						✓	✓			3	30.00	
8. โครงสร้างองค์การ			✓	✓		✓			✓	✓	5	50.00	✓
9. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			✓				✓				2	20.00	

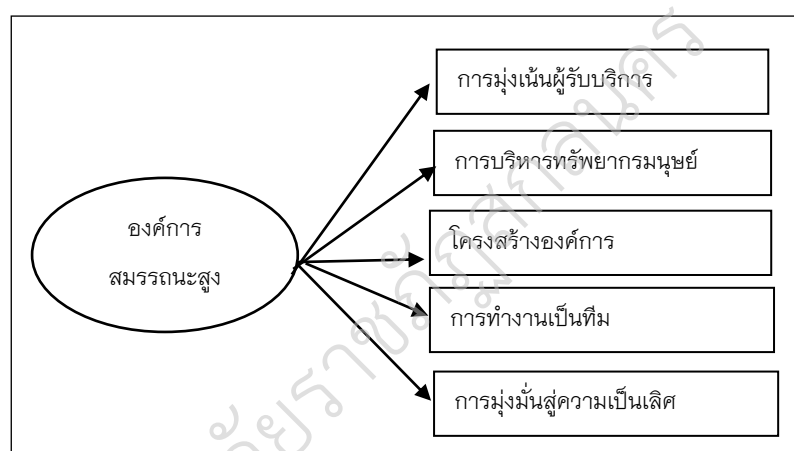
ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	แหล่งข้อมูล										รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่คัดสรร
	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2557)	สุริยะ ทวีปัญญาวัตร (2559)	พรณิภา ธนาธรรมนันท์ (2561)	ชนัดธ์พร โคจรรานนท์ (2562)	ชลลิตา บุญนัท (2564)	Miller (2001)	Linder&Brooks (2004)	Holbeche (2005)	De Waal (2007)	The Berkeler Consulting Group (2010)			
10. การจัดการเชิงกลยุทธ์					✓						1	10.00	
11. การมุ่งเน้นผู้เรียน		✓		✓				✓		✓	4	40.00	
12. การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล		✓									1	10.00	
13. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จของ องค์กร		✓									1	10.00	
14. การมีพันธมิตรและเครือข่าย						✓	✓				2	20.00	
15. การจัดหาและการขนส่ง							✓				1	10.00	
16. การทำงานเป็นทีม				✓		✓		✓	✓	✓	5	50.00	✓
17. การสร้างวิสัยทัศน์				✓				✓		✓	3	30.00	
18. วัฒนธรรม									✓		1	10.00	

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง	แหล่งข้อมูล										รวม	ร้อยละ	ตัวแปรที่คัดสรร
	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2557)	สุริยะ ทวีปัญญาวัตร (2559)	พรรณิภา ธนาธรรมนันท์ (2561)	ธน์ศัพท์ โคจรานนท์ (2562)	ชลลลิตา บุญนัท (2564)	Miller (2001)	Linder&Brooks (2004)	Holbeche (2005)	De Waal (2007)	The Berkeler Consulting Group (2010)			
19. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ				✓		✓		✓	✓	✓	5	50.00	✓
20. การสื่อสารความเข้าใจร่วมกัน			✓					✓	✓	✓	4	40.00	

จากผลการศึกษา วิเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ตลอดจนการศึกษากฎหมายและนโยบาย
เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่สำคัญข้างต้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา
ให้ทัศนะต่อองค์การสมรรถนะสูง ได้อย่างหลากหลายเพราะเป็นแนวคิดจากคนต่าง
วัฒนธรรม สังคม ซึ่งการวิเคราะห์ทัศนะต่อองค์การสมรรถนะสูง พบว่า มี 5 ตัวแปร
สังเกตได้ที่มีค่าความถี่ ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ร้อยละ 50.00 คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
2) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านโครงสร้างองค์การ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม
และ 5) ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวแปรการวัดองค์การสมรรถนะสูง

จากภาพประกอบ 7 แสดงตัวแปรสังเกตได้ขององค์การสมรรถนะสูงของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการ
ทั้ง 5 ตัวแปร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

1.1 ความหมายของการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายการมุ่งเน้นผู้รับบริการไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557, หน้า 7-74) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจประเมินว่าองค์การได้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว รวมทั้งมีวิธีการในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างความสัมพันธ์และการใช้สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 9) กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ หมายถึง การสื่อสารสนเทศเพื่อติดต่อกับผู้บริการ และมีช่องทางสื่อสารกับผู้รับบริการที่เข้าถึงได้ง่ายพนักงานมีความสัมพันธ์ อันดีกับผู้รับบริการและสามารถแก้ไขปัญหาการใช้บริการได้อย่างทันท่วงที

ชลธิชา บุญนท (2564, หน้า 894-901) กล่าวว่า การบริหารจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

Linder & Brooks (2004, p. 17) กล่าวว่า การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) หมายถึง การที่องค์การได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวัง และการรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชน คือ ลูกค้าคนสำคัญในฐานะผู้เสียภาษี และผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์การสมรรถนะสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด

สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง การที่องค์การได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในองค์กรนั้น ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557, หน้า 7-74)

กล่าวว่า การมุ่งเน้นบุคลากร องค์การดำเนินการประเมินความต้องการถึงขีดความสามารถ และอัตรากำลังด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขององค์การ มีวิธีการสร้างความรักความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ สำหรับสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 9) การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ องค์การมีการ จัดระบบและสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องรวมไปถึงการดูแลสุขภาพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

ชลธิชา บุญนท (2564, หน้า 894-901) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คนเก่ง หมายถึง กระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง โดยการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง การอบรมและพัฒนาคนเก่ง การให้ค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่ง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้เป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556, หน้า 9) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู และ บุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบบริหาร บุคคล ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาครู คุณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา เตรียม บุคลากรสู่ประชาคมอาเซียนและพัฒนา บุคลากรเฉพาะด้าน

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง

3. ด้านโครงสร้างองค์การ

3.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

พรนิภา ธนาธรรมนันท์ (2561, หน้า 8) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ธนต์พร โคจรานนท์ (2562, หน้า 12) โครงสร้างองค์การ หมายถึง การพัฒนาหรือ ปรับปรุงโครงสร้าง องค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เชื้อต่อการดำเนินการตามแผน กลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่างเหมาะสม ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ปรับสายบังคับบัญชา ให้สั้นและแบนราบ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในองค์กร ใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนกำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ

อัจฉรา หนูยศ (2562, หน้า 23) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมลักษณะที่สามารถรับรู้ได้และสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในสภาพแวดล้อมขององค์การหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การนั้น สามารถสังเกตเห็นได้ รับรู้ได้ไม่ว่าทางตรงหรือ ทางอ้อม

McFarland (1974, p. 103) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

Gerloff (1985, p. 221) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การ เป็นลักษณะหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้าง และขบวนการ ในองค์การโดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างถึงความสัมพันธ์ ที่ผู้วางแผนเป็นคนจัดให้สิ่งต่าง ๆ อยู่ร่วมกัน ถ้าพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบ โครงสร้างเป็น เสมือนแผนที่ที่บอกถึงกิจกรรมของ องค์การว่าจะทำอะไร อย่างไร ตลอดจนขบวนการ ต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับส่วนอื่น ๆ อย่างไร

Mullins (1985, pp. 72-73) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการ เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกในองค์การ โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงานความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและ ช่วงการติดต่อสื่อสาร

Leadbeater (1999) ระบุว่าในยุคธุรกิจแห่งแห่งความรู้นั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ง่ายและขยายเป็นเครือข่ายได้ เพราะว่าในโลกของธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องดังเช่น ในปัจจุบันที่เราประสมอยู่นั้นไม่มีองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่สามารถจะพัฒนาสินค้าและบริการด้วยตนเอง และสามารถประสบความสำเร็จอยู่ได้ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมีการกระจายอำนาจ การแบ่งสายงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยเป็นตัวกำหนดงานความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงาน และการติดต่อสื่อสาร

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ นั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือการทำงานเป็นทีม เมื่อบุคลากรในองค์การช่วยกัน ประสานงานกันทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ปนัดดา เกษมสุข (2556, หน้า 7) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงาน ร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไประหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและ คณะครูในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันมีการพึ่งพาอาศัยกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีขั้นตอนการทำงานตั้งแต่การประชุมวางแผน การปฏิบัติตามแผน การปรับปรุง ตรวจสอบการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง (2557, หน้า 6) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึง การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น การปฏิบัติงานโดยการยอมรับข้อตกลง ของทีมงาน มีความเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมตามบทบาทและสถานการณ์ให้ความร่วมมือในการ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ธนต์พร โคจรานนท์ (2562, หน้า 12) การทำงานร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน

ผู้ปกครอง และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการกระจายอำนาจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การส่งเสริม สนับสนุนการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม การสร้างความผูกพัน ความร่วมมือ แรงจูงใจในการทำงาน สร้างความรัก องค์กร และการส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

Parker (2001, p. 16) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือ ปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่บรรลุ เป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์

Johnson & Johnson (2003, p. 435) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับ ร่วมกัน มีการวางแผน การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การบริหารงาน

5. ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

5.1 ความหมายของการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงความหมายการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ไว้ดังนี้

ไกรสร พิภุศลรัตน์ (2559, หน้า 25) กล่าวว่า การมุ่งมั่นสู่ความเป็น เลิศ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีทักษะความชำนาญขั้นสูง หรือความเชี่ยวชาญ ที่นอกเหนือจากความสามารถทั่วไป โดยองค์ประกอบสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าบุคคล มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ การใช้ ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ และการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน บุคคลที่มี ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจะเป็นบุคคลที่เรียนรู้ได้เร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ธนัตถ์พร โคจรานนท์ (2562, หน้า 13) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความมุ่งมั่นร่วมกันพัฒนาโรงเรียนปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัย สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา วางแผนและดำเนินการ นิเทศการเรียนการสอน อย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการประกัน คุณภาพภายใน การวิจัยในชั้นเรียน ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนาโรงเรียน ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน

Ferlie (1996) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่แสวงหาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการ สร้างสรรค์ผลงานการแสวงหาการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องนั้นเป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยการใช้การรวบรวมข้อมูลทางสถิติกับข้อตกลงเบื้องต้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ใช้วิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลมากกว่าใช้วิเคราะห์ เพื่อสำรวจ หรือระบุโมเดล เหมาะสำหรับทดสอบทฤษฎีมากกว่าสร้างทฤษฎี การวิเคราะห์ ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งจะเริ่มจากสมมติฐานการวิจัยที่แสดงในรูปของ โมเดล โดยโมเดลนั้นสามารถสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรที่อยู่ในโมเดลได้ และตรวจสอบ โมเดลว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ข้อตกลงเบื้องต้นในโมเดลบางอย่าง สามารถผ่อนคลายได้ในระหว่างการวิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลมีการปรับโมเดลบ้างเพื่อให้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล แต่โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) มิได้เพื่อสร้างทฤษฎีให้มี โดยปราศจากทฤษฎีพื้นฐาน จุดแข็งของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) คือ การสร้างตัว แปรแฝง (Latent variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง โดยการประมาณค่า จะโมเดลด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ และยัง สามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงด้วย (สุภมาศ อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตร

วรรณ และรัชนิกุล วิทยุญาณวัฒน์, 2557, หน้า 4) SEM เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแปรที่นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลาย ๆ ตัว เทคนิคมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกัน เป็นเทคนิคที่สามารถหาความสัมพันธ์และหาสาเหตุได้ นอกจากนั้นยังสามารถ ใช้วิเคราะห์ได้ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) กัลยา วาณิชน์บัญชา, 2557, หน้า 1)

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมการโครงสร้าง (Structural Equation

Modeling: SEM)

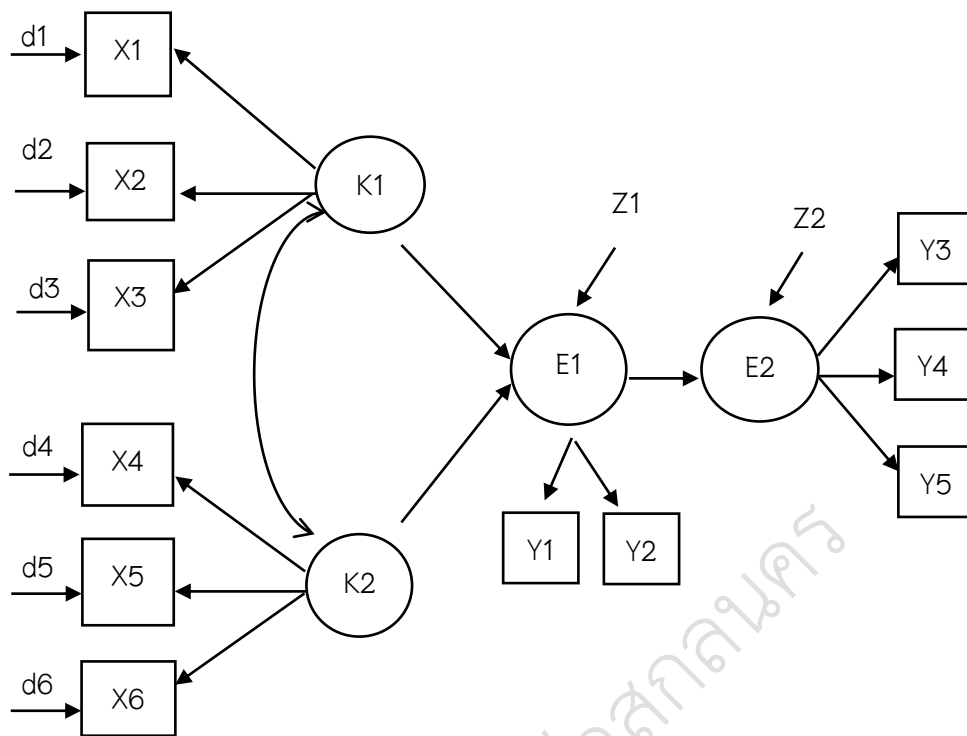
วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 235-237) กล่าวว่า การสร้างโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติหนึ่งที่ใช้การทดสอบ และประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างนั้นมีได้ทั้ง เพื่อการยืนยัน เพื่อสร้างทฤษฎี กรณีการทดสอบทฤษฎี สร้างโมเดลด้วยวิธีการเชิงอนุมาน หรือการวิจัยเชิงปริมาณเริ่มต้นจากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อกำหนดโมเดล สมมติฐานที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่จะได้รับจากการทดสอบจากข้อมูล ที่รวบรวมมาว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยการใช้วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แล้วใช้ ข้อมูลประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ (Free Parameters) ซึ่งบ่อยครั้งที่สมมติฐานเบื้องต้น อาจมีการปรับโมเดลในกรณีเช่นนี้ใช้การวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

จุดเด่นประการหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ การสร้างโมเดลที่มี ตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ของแต่ละตัวแปรแฝง ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างจะสะท้อนให้เห็นถึงการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกต (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis Bullen and Long) ซึ่งให้เหตุผลว่า ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้สร้างโมเดลจะต้องคำนึงถึงตัวแปรที่แตกต่างกัน 2 ประเภท คือ ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) ตัวแปรภายนอกจะพิจารณาให้เป็นจุดเริ่มต้นของโมเดล เป็นจุดเริ่มต้นของ ห่วงลูกศร ตัวแปรภายนอกจึงเป็นได้เฉพาะตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรภายใน เป็นตัวแปรต้น ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่ถูกทำนายด้วยตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในอื่น ๆ ซึ่งทุกตัวแปรต้องอยู่

ภายใต้ทฤษฎีในการเชื่อมโยงกัน ซึ่งแตกต่างจากตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมการถดถอย (Regression) ซึ่งแสดงให้เห็นเฉพาะตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระที่ส่งผล หรือทำนายตัวแปรตาม

การยืนยันหรือการทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่นั้น มีสถิติการวัดความสอดคล้อง ดังนี้

- 1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ที่ไม่มีนัยสำคัญ คือ ค่า P-Value สูงกว่า .05
- 2) ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (df) มีค่าไม่ควรเกิน 2.00
- 3) ค่า Goodness of fit index : GFI, adjusted goodness of fit index : AGFI, comparative fit index: CFI มีค่าตั้งแต่ .09–1.00
- 4) ค่า Standardized root mean squared residual : standardized RMR, Root Mean Squared of Error Approximation: RMSEA มีค่าต่ำกว่า .05
- 5) ค่า Critical n : CN มีค่าเท่ากับ หรือมีค่ามากกว่า 200 ของกลุ่มตัวอย่าง
- 6) ค่า Largest Standardized Residual มีค่า -2 ถึง 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์โดยโมเดลสมการโครงสร้าง มีความสำคัญต่อนักวิจัยเพื่อใช้วิเคราะห์และเขียนแทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังภาพประกอบ .. (สุภมาศ อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 5-7)

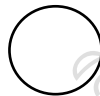


ภาพประกอบ 8 โมเดลสมการโครงสร้าง

ประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (observed variable)



หมายถึง ตัวแปรแฝง (latent variable)

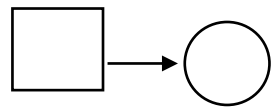


หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือนำหนักตัวแปรสังเกตได้

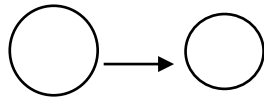


หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของสองตัวแปร

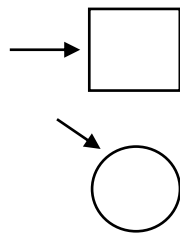
ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยนำสัญลักษณ์เหล่านี้เขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังนี้



แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บน
ตัวแปรแฝงหรือสัญลักษณ์ของตัวแปรสังเกต



แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตหนึ่ง
บนอีกตัวแปรสังเกตหนึ่ง หรือสัญลักษณ์
ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ



แทน ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้

แทนความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ตัวแปรสังเกต

ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables)
(ในภาพ คือ K1 และ K2) ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI)
2. ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables)
(ในภาพ คือ E1 และ E2) ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA)

ตัวแปรสังเกตได้ในสมการโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X
2. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ
(อ่านว่า DELTA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e
หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ
(อ่านว่า ZETA)

จากโมเดลในภาพ พบว่า

ตัวแปรแฝงภายนอก มี 2 ตัว คือ K1 และ K2

ตัวแปรแฝงภายใน มี 2 ตัว คือ E1 และ E2

ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก 6 ตัว คือ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6

โดยที่ X_1 X_2 และ X_3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_1 X_4 X_5 และ X_6 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_2

ตัวแปรสังเกตได้ภายใน 5 ตัว คือ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 โดยที่ Y_1 Y_2 และ Y_3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_1 Y_3 Y_4 และ Y_5 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_2

d_1 d_2 d_3 d_4 d_5 และ d_6 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 และ X_6 ตามลำดับ

e_1 e_2 e_3 e_4 e_5 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 ตามลำดับ

z_1 และ z_2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E_1 และ E_2 ตามลำดับ

ตัวแปรใน SEM สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ แบ่งตามที่มาของตัวแปร ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) หรือตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variable) บางครั้งเรียกว่า ตัวแปรวัด (Measurement Variable) หรือ Manifest Variable หรือ Reference Variable เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสามารถเก็บหรือวัดได้โดยตรง เช่น คำถามในแบบสอบถามและนำมาสร้างเป็นตัวแปร จึงเรียกว่า ตัวแปรสังเกตได้และจะใช้สัญลักษณ์สี่เหลี่ยม (□) สำหรับตัวแปรสังเกตได้ 2) ตัวแปรแฝงหรือปัจจัยแฝง (Latent Variable) หรือ Unobserved Variable หรือ Constructed Variable หรือบางครั้งเรียกว่า Factor Variable เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บหรือวัดได้โดยตรง โดยนำตัวแปรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มาเป็นตัวบ่งชี้ หรือเรียกว่าตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรตัวแทนของตัวแปรบ่งชี้หลาย ๆ ตัว ดังนั้น จะพบว่าผู้วิจัย เรียกตัวแปรสังเกตได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variable) เพราะตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ค่า จะเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง เช่น การวัดพฤติกรรม การเสพติด ไม่อาจถามได้โดยตรงว่า “คุณติดยาเสพติดหรือไม่” จึงจำเป็นต้องใช้คำถามหลาย ๆ คำถาม เพื่อตรวจวัดว่าผู้ตอบติดยาเสพติดหรือไม่ โดยคำถามคำตอบที่ได้ คือ ตัวแปรสังเกตได้หรือการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน จะต้องวัดด้วยปัจจัยหลายด้าน ตัวแปรของแต่ละด้านถือเป็นตัวแปรสังเกตได้ ส่วนประสิทธิภาพถือเป็นตัวแปรแฝงหรือปัจจัย (Factor) การแบ่งประเภทตัวแปรด้วยสถานะของตัวแปรเมื่อพิจารณาตัวแปรใน SEM ด้วยหน้าที่หรือสถานะของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวแปรแฝงนอก (Exogenous Variable) เป็นตัวแปรแฝงใน SEM เป็นตัวแปรอิสระ เนื่องจากไม่มีตัวแปรต้นเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรภายนอกในโมเดล ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์

กับตัวแปรอื่น ๆ นอกโมเดล 2) ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ซึ่งตัวแปรคั่นกลางเป็นได้ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2557, หน้า 4-5)

2. ตัวแปรสังเกตของโมเดลโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (สุภมาศ อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 7)

2.1 โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ มี 2 ชนิด คือ โมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายนอก และโมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายใน หรือเป็นส่วนของการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตเชิงยืนยัน จากภาพมีโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอก คือ โมเดลตัวแปรสังเกตของ K1 และ K2 และมีโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายใน คือ โมเดลตัวแปรสังเกตของ E1 และ E2

2.2 โมเดลโครงสร้าง (Structural model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงจากภาพโมเดลโครงสร้าง คือ โมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง K1 K2 กับ E1 กับ E2

เช่นเดียวกับแนวคิดของ กัลยา วาณิชยปัญญา (2557, หน้า 186) โมเดลสมการโครงสร้างขั้นพื้นฐาน จะมีตัวแปรสังเกต 2 ส่วน คือ โมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้าง ดังนี้

1) โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ผู้วิจัยต้องการยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ตัวแปร สามารถเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงได้หรือไม่ ในโมเดลการวัดมักจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลการหาสาเหตุ ซึ่งจะใช้หลักการ การวิเคราะห์ความถดถอย ซึ่งอาจจะเป็นการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายหรือการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน

3. ประเภทของโมเดลสมการโครงสร้าง

โดยทั่วไปสามารถแบ่งโมเดลสมการโครงสร้างออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การวิเคราะห์เส้นทาง 2) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน 3) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และ 4) โมเดลโครงการพัฒนา (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2557, หน้า 82–85)

3.1 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการศึกษาอิทธิพลเฉพาะตัวแปรสังเกตได้หรือแปรบ่งชี้ ดังนั้น จึงใช้เฉพาะรูปสี่เหลี่ยมเท่านั้นและเป็นเทคนิคที่ใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอย แต่สามารถหาอิทธิพลของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่การวิเคราะห์ความถดถอยจะหาได้เฉพาะอิทธิพลทางตรงเท่านั้น

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) การวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งจะมี 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) เป็นกรณีพิเศษหรือประเภทหนึ่งของเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

3.2.1 CFA เป็นการวิเคราะห์หรือการสร้างปัจจัยที่ต้องมีทฤษฎีหรืองานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เกี่ยวข้องมายืนยันความสัมพันธ์เพื่อหาค่าน้ำหนักปัจจัย ดังนั้น ผู้วิจัยต้อง 1) สามารถระบุได้ว่ามีตัวแปรสังเกตได้ตัวใดบ้างที่อยู่ในปัจจัยหรือตัวแฝงตัวเดียวกัน 2) ทราบจำนวนปัจจัยหรือตัวแปรแฝงมาก่อน 3) มีการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับน้ำหนักปัจจัย 4) มีการตรวจสอบความกลมกลืน (Goodness of Fit Test) ระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยคาดไว้กับข้อมูลที่เก็บได้จริงหรือที่เรียกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่ผู้วิจัยคาดไว้จะศึกษาจากทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 5) CFA จะไม่มีการคำนวณคะแนนปัจจัย (Factor Score) ให้และ 6) ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้

3.2.2 EFA จะแตกต่าง คือ ไม่ทราบจำนวนปัจจัยมาก่อนไม่มีการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับน้ำหนักปัจจัย ไม่มีการตรวจสอบความกลมกลืนและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน EFA สามารถคำนวณคะแนนปัจจัยได้

3.3 โมเดลโครงสร้าง (Structural Regression Model : SR) เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยนั้นจะใช้เฉพาะกับตัวแปรสังเกตได้หรือตัวแปรบ่งชี้เท่านั้น คือ ตัวแปรอิสระทุกตัวและตัวแปรตามต้องเป็นตัวแปรสังเกตได้ และมีข้อสมมติว่าสามารถวัดตัวแปรอิสระได้โดยไม่มีความคลาดเคลื่อนจากการวัด สำหรับการหาสาเหตุหรือการหาอิทธิพลของ SEM ก็ใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอยเช่นกัน แต่ตัวแปรที่ศึกษาส่วนใหญ่ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นปัจจัยแฝง นอกจากนั้นในเทคนิค SEM นั้น

ตัวแปรสังเกตได้มีความคลาดเคลื่อนจากวัด และใน SEM ส่วนใหญ่จะเป็นการรวม CFA และ SR เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถศึกษาถึงการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและการหาสาเหตุไปพร้อมกัน

3.4 โมเดลโค้งการพัฒนา (Latent Growth Model : LGM) หรือเรียกว่า โมเดลโค้งการเปลี่ยนแปลง (Latent Change Model : LCM) เป็นเทคนิคย่อยเทคนิคหนึ่งของ SEM ในปัจจุบันมีงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์และวิจัยทางการแพทย์ที่สนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนกลุ่มเดียว เมื่อเวลาผ่านไปหรือเรียกว่าการวัดซ้ำ (Repeated Measure) การวัดซ้ำเป็นการวัดที่ผู้วิจัยสนใจการเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การ เมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องรวบรวมข้อมูลระยะยาว (Longitudinal data) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลเดิมหรือองค์การเดิมหลาย ๆ ครั้ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ระยะเวลาเปลี่ยนไป ระยะเวลาในการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้วิจัยและความเหมาะสมของเนื้อหาว่าจะศึกษานานเป็นเวลาเท่าใด ระยะห่างของเวลา ระยะห่างของเวลา (time interval) ของข้อมูลระยะยาวอาจจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ การวัดซ้ำควรวัดมากกว่า 2 ครั้ง

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างมีขั้นตอนการดำเนินการ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 9-13) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา นอกจากจะช่วยให้นักวิจัยสามารถพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัยได้เหมาะสมแล้ว ยังช่วยให้นักวิจัยทราบว่าควรเลือกตัวแปรใดบ้างเข้ามาอยู่ในโมเดลและทำให้ทราบว่าตัวแปรที่เลือกมานั้นควรสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรเหล่านั้นอย่างไร

ขั้นที่ 2 การพัฒนาโมเดลการวิจัย หลักจากที่ศึกษาทฤษฎีอย่างดีพอแล้ว จะสามารถนำตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัยของนักวิจัย

ขั้นที่ 3 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) เป็นการศึกษาลักษณะการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่าเป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบค่า $n(n+1)/2$ กับจำนวน

พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (n แทน จำนวนตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทั้งตัวแปรสังเกตได้ X และ Y) โดยมีเงื่อนไขการพิจารณา ดังนี้

ถ้า $n(n+1)/2$ น้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า เป็นภาวะ Under Identification โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็นลบ ไม่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์

ถ้า $n(n+1)/2$ เท่ากับ จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็นภาวะ Just Identification) โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็น 0 (fit perfect) ไม่มีการรายงานค่า SE และ t -value

ถ้า $n(n+1)/2$ มากกว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็นภาวะ Over Identification โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็นบวก (fit perfect) โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดล และรายงานค่า SE และ t -value

การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดลนั้น โปรแกรมจะเป็นผู้ตรวจสอบแล้วรายงานให้ผู้วิจัยทราบ

ขั้นที่ 4 ประมาณค่าพารามิเตอร์ เมื่อตรวจสอบความเป็นได้ค่าเดียวแล้วปรากฏอยู่ในภาวะ Over Identification โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าในโมเดลแล้วนำค่าพารามิเตอร์เหล่านั้นคำนวณกลับเป็นค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล แล้วแสดงในรูปของเมทริกซ์ เรียกเมทริกซ์นี้ว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix : Σ) ซึ่งในผลการวิเคราะห์จะแสดงเป็น Fitted Covariance Matrix

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยโปรแกรมจะนำ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix : Σ) ลบจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลดิบ (Sample Covariance Matrix : S) เรียกเมทริกซ์ผลต่างนี้ว่า เมทริกซ์ส่วนเหลือ (Residual Covariance matrix) โปรแกรมจะใช้สถิติทดสอบ χ^2 - test ตรวจสอบว่า Computed Covariance Matrix (Σ) ต่างจาก Sample Covariance Matrix (S) หรือไม่ โดยตั้งสมมติฐานว่า $H_0 : S = \Sigma$ และสมมติฐานทางเลือก $H_1 : S \neq \Sigma$ ค่า χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญจะแสดงว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกลมกลืนกัน

ขั้นที่ 6 การปรับโมเดล ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลแล้วดำเนินการวิเคราะห์ใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน จากนั้นจึงนำค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดลไปเขียนรายงานได้

4.1 ประเภทของพารามิเตอร์ในโมเดลสมการโครงสร้าง

พารามิเตอร์ในโมเดลสมการโครงสร้าง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ พารามิเตอร์อิสระ (free parameter) (Joreskog & Sorbom, 1993, pp. 12–14)

1) พารามิเตอร์ (free parameter) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า และต้องการให้มีการประมาณค่า (Estimation) พารามิเตอร์เหล่านี้ ได้แก่ สัมประสิทธิ์ถดถอยในโมเดลโครงสร้าง หรือน้ำหนักตัวแปรสังเกตในโมเดลการวัดที่ผู้วิจัยต้องการทราบค่าในภาษาลิสเรลเรียกชื่อย่อ ๆ ว่า FR

2) พารามิเตอร์ (Fixed Parameter) มีได้ 2 แบบ แบบแรก คือ พารามิเตอร์ที่กรอบทฤษฎีหรือเอกสารงานวิจัยไม่ได้ระบุว่าค่าของพารามิเตอร์นี้หรือบอกได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเป็นศูนย์ในกรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยต้องกำหนดให้พารามิเตอร์เหล่านี้มีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ต้องให้โปรแกรมประมาณค่าพารามิเตอร์เหล่านี้ในภาษาลิสเรล เรียกชื่อย่อ ๆ ว่า FI แบบที่สอง คือ พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่การประมาณค่าแล้วให้มีค่าเท่ากับตัวเลขตัวใดตัวหนึ่งไม่เท่าศูนย์ซึ่งเป็นค่าใด ๆ ก็ตามที่ผู้วิจัยต้องการโดยใช้คำสั่ง VA

3) พารามิเตอร์บังคับ (Constrained Para) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ต้องการให้โปรแกรมลิสเรลประมาณค่าให้เท่ากับค่าพารามิเตอร์ตัวอื่น ตามที่ผู้วิจัยระบุให้มีค่าเท่ากัน ด้วยการใช้คำสั่ง EQ (Equality Constrain) ซึ่งจะใช้มากในการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ (Multiple Group) หรือการทดสอบโมเดลตั้งแต่ 2 โมเดลที่เหมือนกันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

4.2 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโปรแกรมลิสเรลจะประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่าง ๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (Print Out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงว่า โดยภาพรวมโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล

เชิงประจักษ์เพียงใด ดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนีตัวอื่น ๆ เพราะค่าดัชนีต่าง ๆ แต่ละตัวใช้ในแต่ละกรณี เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่า ความซับซ้อนของโมเดล การเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติพหุนาม (Multivariate Normal Distribution) จำนวนตัวแปรอิสระหรือหลาย ๆ กรณีรวมกัน ดัชนีเหล่านั้นประกอบด้วย (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 24–29)

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวม ค่าไค-สแควร์ คำนวณจากผลคูณระหว่าง Minimum Fit Function Value (F_{min}) กับ $n-1$ เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ $K(K+1)/2 - t$ เมื่อ K แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ t แทน จำนวนพารามิเตอร์ในโมเดลที่ต้องประมาณค่าสมมติฐานของการทดสอบ คือ $H_0 : S = \sum$ เมื่อ S แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ข้อมูลเชิงประจักษ์ $\sum$ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ที่ประมาณมาจากโมเดล ถ้าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญแสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

การใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบวัดความสอดคล้องกลมกลืนต้องใช้ความระมัดระวัง เพราะค่าสถิติข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ (ไม่ต่ำกว่า 100 อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 และ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบไค-สแควร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53–54)

2) ค่า NCP (Non-Centrality Parameter) การทดสอบด้วยสถิติทดสอบไค-สแควร์ อาจปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ เนื่องจากข้อมูลมิได้แจกแจงแบบไค-สแควร์ แต่มีการแจกแจงเป็นแบบ Non-Central χ^2 (การแจกแจงแบบไค-สแควร์ เป็นกรณีหนึ่งของการแจกแจงแบบ Non-Central χ^2) ซึ่งมีค่า Non-Centrality Parameter เป็น λ โดยค่า λ จากแสดงความแตกต่างของ S กับ $\sum$ ถ้า λ เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่ายิ่งมากมีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานว่างมาก โดยโปรแกรมจะแสดง

λ ในช่วงความเชื่อมั่น 90% ถ้าโปรแกรมไม่แสดง หมายถึง ค่า λ ใหญ่มากจนไม่สามารถประมาณค่าช่วงความเชื่อมั่นได้ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85)

3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน

$H_0: S = \sum$ แต่นำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$RMSEA = (FO/df)^{1/2}$$

เมื่อ FO คือ Population Discrepancy Function Value

หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืนเมื่อโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า FO เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า .05 ค่าระหว่าง .05–.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง .08–.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่ามากกว่า .10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ค่า ECVI (Expected Cross-Validation Index) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อนระหว่าง $\sum$ ถ้าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่าค่า ECVI for Saturated Model และ ECVI for Independence Model

5) ค่า Model AIC (Akaike's Information Criterion) เป็นการทดสอบภาพรวมความคลาดเคลื่อนระหว่าง S กับ $\sum$ เช่นเดียวกับค่า ECVI ถ้าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่า Saturated AIC และเป็นค่า AIC ที่ปรับแก้ด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเหมือนค่า Model AIC

6) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้ มี 3 ดัชนี ได้แก่

GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า .90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าต่ำ คือ มีค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป

7) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI (Normed Fit Index) NNFI (Non-Normed Fit Index) PNFI (Parsimony Normed Fit Index) CIF (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline Model) หรือโมเดลอิสระ (Independence Model) ค่าของดัชนีเหล่านี้มีตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้ NFI และ CIF ที่ดีควรมีค่า .90 ขึ้นไป ค่า PNFI ควรมีค่าต่ำ ๆ

8) CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้ และ CN ควรมีค่ามากกว่า 200

9) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ตัว RMR, Standardize Residual และ Standardized RMR ดังนี้

RMR (Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง $S-\Sigma$ ค่าที่น้อยแสดงถึงโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรที่มีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ Residual บิดเบือนไปทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วย ดังนั้น จึงอาจพิจารณาร่วมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimate Standard Error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า 12.581

ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของ Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า .05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 7 ค่าดัชนีนิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	นิยาม	ตัวบ่งชี้
χ^2 -test	ไม่มีนัยสำคัญ ($p < .05$)	Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 83)
χ^2 / df	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี	Bollen (1989, p. 278) Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 98)
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq .95$ สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้	Kaplan (2000, p. 110) Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 88)
GFI (Goodness of Fit)	$\geq .95$ สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้	Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 87)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	$\geq .95$ สอดคล้องกลมกลืนดี .90-.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้	Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 85)
RMSEA (Root Mean Square error of Approximation)	< .05 สอดคล้องกลมกลืนดี .05-.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ .08-.10 > .10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี	Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 85)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	< .05 < .08	Diamantopoulos and Siguaw (2000, p. 85)
Largest/Smallest Standardized Residual	2.00	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 55)
Q-Plot	ชันกว่าเส้นในแนวทแยง	Joreskog and Sorbom (1996, pp. 110-111) นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 57)

4.3 การประเมินโมเดลการวัด

โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลที่ใช้ตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝง ดังนั้น ในการแปลผลการวิเคราะห์ควรพิจารณาด้วยว่าตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝงได้มากน้อยเพียงใด การพิจารณาประสิทธิภาพของโมเดลการวัดพิจารณาทั้งทางตรง (validity) และความเที่ยง (reliability)

ความตรง หมายถึง ความสามารถของตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในโมเดล โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักตัวแปรสังเกต (factor loading) ในเมทริกซ์ LX หรือ LY ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value มากกว่า 11.961) นอกจากนี้สามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรว่าตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตมาตรฐาน (Standardized loading) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมาก ๆ จะมีน้ำหนักตัวแปรสังเกตมาตรฐานสูง ๆ

ความเที่ยง หมายถึง ความคงเส้นคงวาของการวัด หรือระดับที่ตัวแปรปราศจากความคลาดเคลื่อน การพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรพิจารณาที่ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ SQUARE MULTIPLE CORRELATION (R^2) เป็นสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรที่อธิบายได้โดยตัวแปรแฝง ซึ่งมีค่าเท่ากับค่าการร่วมกัน (communality) ในการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตเชิงสำรวจ

4.4 การประเมินโมเดลโครงสร้าง

โมเดลโครงสร้างในโมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในรูปสมการถดถอยระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม สิ่งที่ต้องประเมินประกอบด้วย

1) ทิศทางของสัมประสิทธิ์การถดถอย ควรมีทิศทางสอดคล้องกับทฤษฎี

2) สัมประสิทธิ์การถดถอยควรมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ควรมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของสมการโครงสร้าง (R^2) มากกว่า 0.50

หากทิศทางของสัมประสิทธิ์การถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ทิศทางตรงข้ามกับทฤษฎีที่เป็นฐานของการพัฒนาโมเดล ผู้วิจัยต้องอธิบายหรือนำไปอภิปรายผลที่เกิดขึ้นว่าเหตุใดผลของการวิจัยจึงขัดแย้งกับทฤษฎี

4.5 การปรับโมเดล

การปรับโมเดลจะใช้เมื่อโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับโมเดลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ขึ้นใหม่โดยคาดหวังว่าจะทำให้ S กับ 5 มีค่าใกล้เคียงกันมากขึ้น จนกว่าโมเดลที่วิเคราะห์ใหม่จะสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการปรับโมเดลจะพิจารณาค่า Modification Index หรือ M ในผลการวิเคราะห์ เพราะค่าของ MI จะแสดงให้เห็นว่าอย่างไร คร่าว ๆ ว่าหากมีการเพิ่มพารามิเตอร์ในโมเดลและทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่า χ^2 จะลดลงเท่ากับค่าของ MI ทั้งนี้ควรเลือกปรับโมเดลที่ค่า MI มากที่สุด แต่ผู้วิจัยต้องมีเหตุผลในการปรับและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องปรับพารามิเตอร์นั้น โดยค่า MM ที่มากกว่า 3.84 ถือว่ามาก เนื่องจาก 3.84 เป็นค่าวิกฤติของไค-สแควร์ ที่ $df = 1$ $\alpha = .05$ อย่างไรก็ตามในการปรับโมเดลหากพิจารณาค่า MI เพียงอย่างเดียว อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เพราะจากการศึกษาพบว่า ค่า MI มักจะไม่ค้นหาโมเดลที่ถูกต้องได้ โดยมีหลักการปรับโมเดล ดังนี้

- 1) ต้องมีเหตุผลเชิงทฤษฎีและสามารถอธิบายได้ว่าทำไม จึงปรับโมเดล
- 2) ปรับที่ละ 1 พารามิเตอร์และวิเคราะห์ใหม่
- 3) พิจารณาร่วม EPC (expected parameter change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับพารามิเตอร์ที่ควรปรับควรมีค่า EPC สูง ๆ และมี MI สูง ๆ ด้วย

นอกจากนี้ยังมีดัชนีที่สามารถใช้พิจารณาในการปรับโมเดล โดยพิจารณาจากเมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized residual) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มากกว่า 2.58 เป็นพารามิเตอร์ที่ควรพิจารณาเพิ่มพารามิเตอร์นั้นแล้ววิเคราะห์ใหม่ แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า -2.85 ควรพิจารณาตัดเส้นนั้นออกจากโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่

4.6 การประมาณค่าในโมเดลสมการโครงสร้าง โปรแกรมลิสเรล
มีวิธีการประมาณค่า 7 วิธี ดังนี้

- 1) วิธีการใช้ตัวแปรเป็นเครื่องมือ (Instrumental Variables: IV)
- 2) วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดสองขั้น (Two-Stage Least Squares: TSLS)

- 3) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares: ULS)
- 4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generalized Least Squares: GLS)
- 5) วิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML)
- 6) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generally Weighted Least Squares: WLS)
- 7) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (Diagonal Weighted Least Squares: DWLS)

วิธีการประมาณค่าเหล่านี้ใช้เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ และพารามิเตอร์บังคับของโมเดลจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง (S)

จากรายละเอียดดังกล่าวของต้น สรุปได้ว่า SEM เป็นการรวมโมเดลทางสถิติหลาย ๆ โมเดลที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวได้ในเวลาเดียวกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวในรูปแบบของชุดสมการ ซึ่งการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ คือ การศึกษาความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปร SEM เป็นเทคนิคที่รวมเทคนิคหาสาเหตุการวิเคราะห์ความถดถอย และเทคนิคการหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (การวิเคราะห์ปัจจัย) ความแปรปรวนร่วม (covariance) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) จึงทำให้ SEM เป็นได้ทั้งเทคนิคการหาสาเหตุและการหาความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้ว SEM สามารถตรวจสอบสมการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้หลายสมการในเวลาเดียวกัน โดยไม่ต้องทำการวิเคราะห์แยกเหมือนเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย และตัวแปรใน SEM บางตัวเป็นได้ทั้งตัวแปรต้น และตัวแปรตามมีการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นกับข้อมูลของจริง โดยใช้สถิติหลาย ๆ ตัวประกอบการตัดสินใจ

กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเป็นโมเดลสมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การบริหารทรัพยากร 3) โครงสร้างองค์กร 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

จาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) ซึ่งช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเพื่อนำไปสู่การกำหนดเส้นทางและยังพบว่า ทั้ง 4 ด้านนั้น มีตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 3) การนำพาองค์กร 4) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติการ
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 5) การวางแผน
4. การจัดการเรียนรู้ มีตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ และ 5) แหล่งการเรียนรู้

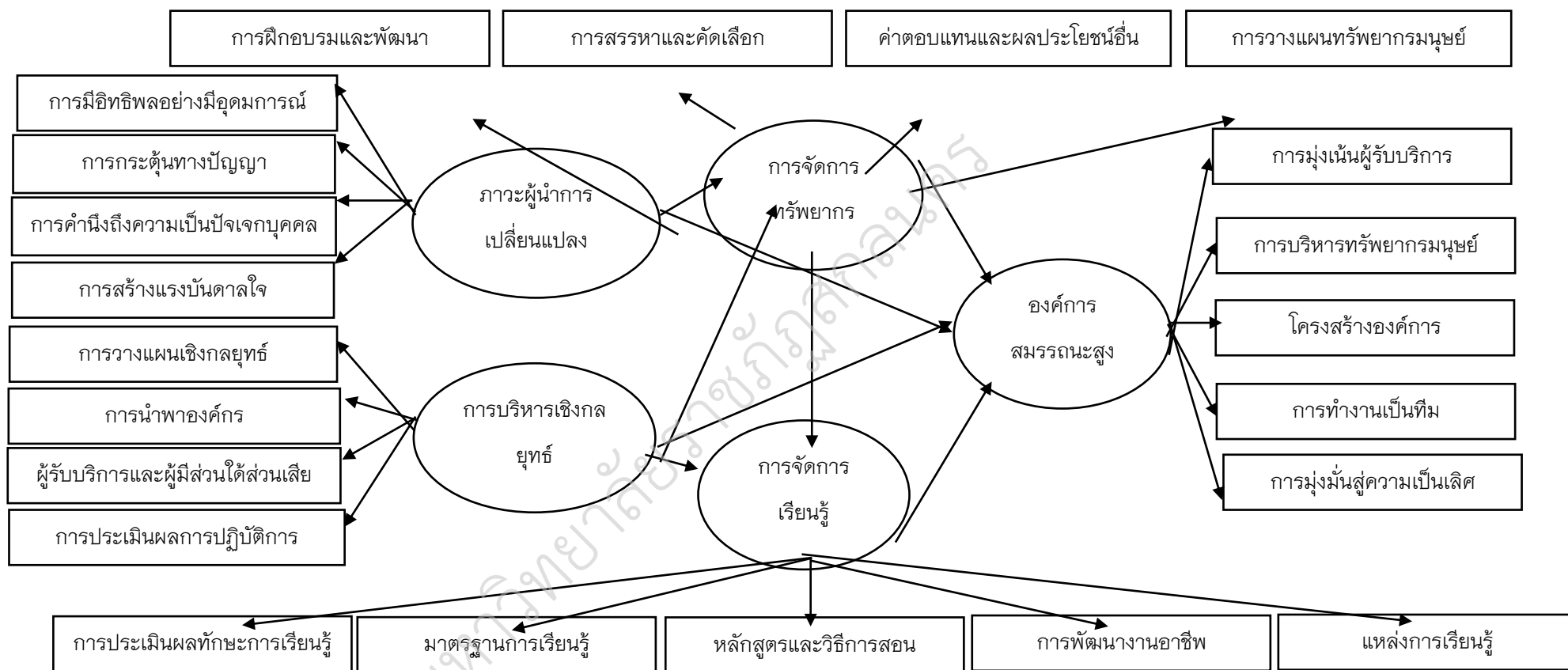
สำหรับการศึกษาและกำหนดเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการวิจัยของนักวิจัยรายทางที่ระดับความสัมพันธ์ของเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร ดังนี้

สุทธิชัย นาเคอินทร์ (2561, หน้า 117) ได้ทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ด้านการมีความยืดหยุ่น และการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .56 – .94 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลมากที่สุด รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยมีความสัมพันธ์ เท่ากับ .71 และ .65 ตามลำดับ และผลการวิจัยของ รัชพล ไตรคุป (2563, หน้า 207) ได้ทำการศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก ตัวแปรสังเกตสูงสุด มี 1 ตัวแปร คือ ความสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ รองลงมา คือ ความสร้างสรรค์ จริยธรรม มีจิตสำนึกและสติรับรู้ และความเป็นตัวของตัวเอง มีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกต เท่ากับ .053, 0.52, 0.51, 0.49 และ 0.48 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ระหว่าง 0.78–0.92 และผลการวิจัยของ เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร (2562, หน้า 235) ได้ทำการศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 1.21 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ความมีคุณภาพของบุคลากร รองลงมา คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การตัดสินใจของผู้บริหาร การมอบอำนาจ และการยอมรับนับถือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .43, 0.42, 0.41 และ 0.39 ตามลำดับและมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ระหว่าง 0.71 ถึง 0.81 งานวิจัยของ พระมหาทิพย์ โอบุญงาม (2563, หน้า 197) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู (-0.54) ในทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน (0.82) ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (-0.05 ในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์การ พบว่าทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การมอบอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพของงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความเอื้ออาทร โดยมีค่าน้ำหนักประกอบเท่ากับ 0.54, 0.59, 0.57, 0.56, 0.65 และ 0.62 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ระหว่าง 0.62 ถึง 0.79 และงานวิจัยของ รัชพล ไตรคุป (2563, หน้า 207) ได้ทำการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยตัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีอิทธิพลทางตรง (0.45) และทางอ้อม (0.32) ต่อตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียน ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตสูงสุด คือ การบริหารบุคลากร รองลงมา คือ การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย การทำงานเป็นทีม ค่านิยมขององค์การ และการประพฤติปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตเท่ากับ 0.50, 0.47, .46 และ 0.41 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ระหว่าง 0.79-0.84

ผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยกำหนดให้ตัวแปรแฝงภายนอกประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ให้มีความสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ กำหนดให้ตัวแปรการจัดการเรียนรู้ส่งผลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาของ ของ ชารารัตน์ ภูศักดิ์ (2558, หน้า 44-56); วรพิจญ์ ลิขิตายน (2560,
หน้า 179-189); ณิชญาณุช สุตชาติ (2561, หน้า 67-77); อรพินท์ บุญสิน (2563, หน้า
87-94); มยุลี ปันทะโชติ (2564, หน้า 195-209); วินุลาศ เจริญชัย (2563, หน้า 102-
108); วารุณี ภูมิศรีแก้ว (2564, หน้า 25-36); Wichianpanya (2002); Lorsuwannarat
(2005) นำองค์ความรู้มาสรุปเป็นโมเดลสมมติฐานที่แสดงถึงแนวคิดเพื่อพัฒนาโมเดล
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การฝึกอบรมและ
พัฒนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 4) การวางแผน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2) การนำพาองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การประเมินผลการ
ปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้าง
แรงบันดาลใจ

การจัดการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การประเมินผลทักษะ
การเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ
5) แหล่งการเรียนรู้

องค์การสมรรถนะสูง มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ
2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม
5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประเภทวิจัยเชิงเปรียบเทียบเชิงสาเหตุ (Causal Comparative) ซึ่งเป็นการวิจัยมุ่งให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 สร้างโมเดลสมมติฐาน ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Rating Scale) ระยะที่ 3 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 สร้างโมเดลสมมติฐาน

ขั้นที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร เป็นการศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

1.2 วิธีการจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลโดยใช้การศึกษาวเคราะห์สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

1.3 การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นด้วยการใช้สถิติ บรรยาย ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ขั้นที่ 2 การศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 สังเกตผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือ นักวิชาการ 1 คน และ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 คน

ตามรายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการยืนยันองค์ประกอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการในภาคผนวก

2.2 เครื่องมือในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารต่าง ๆ ที่ส่งผลโดยตรงและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

2.2.1 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ในตัวภาวะผู้นำของผู้บริหารต่าง ๆ ที่ต้องการในแต่ละประเด็น

2.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

2.2.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาคณะศึกษานิพนธ์

2.2.4 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือกับผู้ให้สัมภาษณ์ให้แต่ละท่าน เป็นผู้กำหนด วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ แล้วส่งประเด็นสัมภาษณ์ล่วงหน้าประมาณ 2 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นและขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องเสียง จากนั้นนำมาถอดความเพื่อสรุปเรียบเรียงตามแต่ละประเด็นที่ได้กำหนดไว้

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำเนื้อหาที่ได้มาตรวจสอบให้ครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการ จากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญที่เป็นความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ องค์ประกอบของโมเดล

ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 933 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ดังตาราง 8

1.2 กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2567 จำนวน 319 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ (เนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, หน้า 53) ดังนั้นผู้วิจัยใช้สัดส่วน 0.7 ในการกำหนดโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่มทั้งหมด

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นชั้นภูมิ (Strata) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	กลุ่มประชากร (โรงเรียน)					กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)				
	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่ พิเศษ	รวม	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่ พิเศษ	รวม
กาฬสินธุ์	13	24	12	6	55	6	5	4	2	17
ขอนแก่น	13	50	8	13	84	6	5	4	6	21
ชัยภูมิ	2	20	9	6	37	1	7	3	2	13
นครพนม	1	34	10	6	51	1	10	5	4	20
นครราชสีมา	3	19	10	6	50	2	6	5	5	18
บึงกาฬ	1	16	3	5	25	1	6	2	3	12
บุรีรัมย์	1	34	19	12	66	1	5	5	8	19
มหาสารคาม	2	20	5	8	35	1	5	3	5	14
มุกดาหาร	1	19	9	1	30	1	5	5	1	12
ยโสธร	2	18	3	4	27	1	5	2	3	11
ร้อยเอ็ด	4	33	14	9	60	3	5	5	6	19
เลย	2	16	10	3	31	1	5	5	2	13
ศรีสะเกษ	8	31	8	9	56	5	5	5	5	20
สกลนคร	0	23	14	8	45	1	5	5	5	16
สุรินทร์	10	50	14	11	85	7	5	5	5	22
หนองคาย	2	19	7	3	31	1	5	5	2	13
หนองบัวลำภู	0	13	4	4	21	0	9	3	3	15
อำนาจเจริญ	0	15	5	2	22	0	5	3	1	9
อุดรธานี	6	36	10	11	63	4	5	5	5	19
อุบลราชธานี	1	26	22	10	59	1	5	5	5	16
รวม	72	516	196	137	933	44	113	84	78	319

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณ 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยสร้างข้อคำถามขึ้นจากนิยามแบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ การดำรงตำแหน่ง การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำพาองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การประเมินผล การปฏิบัติการ

ตอนที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 5 การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การประเมินทักษะ การเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ 5) แหล่งการเรียนรู้

ตอนที่ 6 องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความของแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ตามรายนามผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาคผนวก

2.3 นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความของแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์คะแนนความสอดคล้องโดยกำหนดเกณฑ์สำหรับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ดังนี้

2.3.1 ค่าเฉลี่ย จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

โดยมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของ Likert ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	การแปลความหมาย
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	ปานกลาง
4	มาก
5	มากที่สุด

2.3.2 ค่าเฉลี่ย คำนวณได้จากแบบสอบถามแปลความหมาย

ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 103)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง เห็นด้วย อยู่ในระดับ น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง เห็นด้วย อยู่ในระดับน้อย
	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง เห็นด้วย อยู่ในระดับ ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง เห็นด้วย อยู่ในระดับมาก
	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง เห็นด้วย อยู่ในระดับ มากที่สุด

2.4 นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม

ศัพท์เฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม
อีกครั้ง

2.5 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ

ดังนี้

2.5.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 50 แห่ง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
3 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 28 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 12 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่
พิเศษ จำนวน 7 แห่ง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	โรงเรียนที่เป็นหน่วยทดลอง (Try out)				
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ	รวม
กาฬสินธุ์	1	1	1	0	3
ขอนแก่น	1	3	0	1	5
ชัยภูมิ	0	1	1	0	2
นครพนม	0	2	1	0	3
นครราชสีมา	0	1	1	1	3
บึงกาฬ	0	1	0	0	1
บุรีรัมย์	0	2	1	1	4
มหาสารคาม	0	1	0	1	2
มุกดาหาร	0	1	1	0	2
ยโสธร	0	1	0	0	1
ร้อยเอ็ด	0	2	1	0	3
เลย	0	1	1	0	2
ศรีสะเกษ	0	2	0	0	2
สกลนคร	0	1	1	0	2
สุรินทร์	1	2	1	1	5
หนองคาย	0	1	0	0	1
หนองบัวลำภู	0	1	0	0	1
อำนาจเจริญ	0	1	0	0	1
อุดรธานี	0	2	1	1	4
อุบลราชธานี	0	1	1	1	3
รวม	3	28	12	7	50

2.5.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค แบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .97 และความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง .33-.77 แล้วทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .23 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2545, หน้า 39)

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .33 ถึง .74 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .91

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .50 ถึง .72 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .93

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .50 ถึง .80 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .93

4) การจัดการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .40 ถึง .68 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .89

5) องค์การสมรรถนะสูง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .46 ถึง .77 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .93

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองติดแสตมป์เพื่อให้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์กำหนดเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์และแปลความหมาย โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความแปร และความถี่รายตัวของข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยกำหนดเกณฑ์สำหรับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	การแปลความหมาย
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	ปานกลาง
4	มาก
5	มากที่สุด

1.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ทำคำนวณได้จากแบบสอบถามแปลความหมาย

ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 103)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การวิเคราะห์เชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทำการพิจารณาข้อมูลการวิจัยโดยใช้สถิติขั้นสูง คือ การวิเคราะห์เชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงเส้นโดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติขั้นสูง ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการของค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ ถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่ำกว่า 100 หน่วย จะมีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) มาก เพราะค่าไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง อย่างไรก็ตาม ได้มีข้อเสนอแนะเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวน พารามิเตอร์อิสระที่ต้องประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์จำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นโดยใช้กฎที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548, หน้า 53)

2.2.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 แห่ง ต่อ 1 พารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยัดสรรและประสิทธิผลโรงเรียนใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

- 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์
- 0.01–0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด
- 0.21–0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์น้อย
- 0.41–0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง
- 0.61–0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์มาก
- 0.81–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์มากที่สุด

2.2.3 การวิเคราะห์ตัวแปรความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics : χ^2) ที่ระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index: GFI) ระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนักสถิติส่วนใหญ่กำหนดว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความสอดคล้อง (fit or fitting function) จะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ กลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่เท่านั้น Gold (1989, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 55) ได้เสนอแนะให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยการใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 ต่อ 1 ค่าสถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) มีดังนี้ สุภมาศ อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 24–29)

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาพรวม ค่าไค-สแควร์ คำนวณจากผลคูณระหว่าง Minimum Fit Function Value ($F_{\min}$) กับ $n-1$ เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ $k(k+1)/2 - t$ เมื่อ k แทน จำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ t แทน จำนวนพารามิเตอร์ในโมเดลที่ต้องการประมาณค่าสมมติฐานของการทดสอบ คือ $H_0 : S = \sum$ เมื่อ S แทน เมตริกความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ และ $\sum$ แทน เมตริกความแปรปรวน-

ความแปรปรวนร่วมของตัวสังเกตได้ที่ประมาณมาจากโมเดล ถ้าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

การใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบวัดความสอดคล้องกลมกลืนต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะค่าสถิติมีข้อดกของเบื้องต้น 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมตริก ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ (ไม่ต่ำกว่า 100 และอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 และ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบไค-สแควร์ (นงลักษณ์ วัชรชัย, 2542, หน้า 53-54)

2) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน

$H_0 : S = \sum$ แต่นำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ โดยมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$RMSEA = (F_0/df)^{1/2}$$

เมื่อ F_0 คือ Population discrepancy function value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืน เมื่อโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า F_0 เท่ากับ ศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05 ระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และมีค่ามากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) ที่นิยมใช้ มี 3 ดัชนี ได้แก่

GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้โดยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าต่ำ คือ มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

4) CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้ และ CN ควรมีค่ามากกว่า 200

ตาราง 10 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิง
$\chi^2 - \text{test}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)	Diamantopoulos และ Siguaw (2000, p. 83)
GFI (Goodness of Fit)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Siguaw (2000, p. 83)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90–0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Siguaw (2000, p. 87)
RMSEA (Root Mean Square error of Approximation)	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05–0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08–0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี > 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี	Diamantopoulos และ Siguaw (2000, p. 87)

ระยะที่ 3 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การ สมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ประมวลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และวิเคราะห์ตัวแบบเชิงเส้น โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-square) นำภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลทางตรง และส่งผลทางอ้อมต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาจัดทำแบบสัมภาษณ์การหาแนวทางการพัฒนาและเตรียมงานเพื่อศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

2. เตรียมการในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงลึก จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์ระดับอุดมศึกษา 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 คน

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้วิจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลโดยตรงและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลโดยอ้อมต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ในตัวภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านต่าง ๆ ที่ต้องการในแต่ละประเด็น

2.1.2 จัดทำแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

2.1.3 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

2.1.4 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมภาษณ์ทางออนไลน์ตามวิธีการของ วรนน คุณดิลกกมล และคณะ (2559, หน้า 1-11) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ แล้วส่งประเด็นสนทนากลุ่มล่วงหน้าประมาณ

1 สัปดาห์ พร้อมกับส่งหนังสือเชิญและลิงค์ห้องประชุมออนไลน์ แนบไปพร้อมกันด้วย ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลการสนทนากลุ่ม โดยขออนุญาตบันทึกการสนทนาด้วยเครื่องเสียง จากนั้นนำมาถอดความเพื่อสรุปเรียบเรียงตามแต่ละประเด็นที่ได้กำหนดไว้

3. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาที่ได้มาตรวจสอบให้ครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการ จากนั้นใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญที่เป็นความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุองค์ประกอบของโมเดล

4. ผู้เชี่ยวชาญทำการยืนยันโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูงและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

5. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครึ่งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้

2.3 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก และโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน

2.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1.1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) ได้แก่

K1 แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัดจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว คือ

INFL แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

WISD แทน การกระตุ้นทางปัญญา

INDI แทน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

INSP แทน การสร้างแรงบันดาลใจ

K2 แทน การบริหารเชิงกลยุทธ์

วัดจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว คือ

STRA แทน การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ORGA แทน การนำพาองค์กร

INTE แทน ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

EVAL แทน การประเมินผลการปฏิบัติการ

E1 แทน การจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัดจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 4 ตัว คือ

DEVE แทน การฝึกอบรมและพัฒนา

COVE แทน การสรรหาและคัดเลือก

COMP แทน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

PLAN แทน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

E2 แทน การจัดการเรียนรู้

วัดจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 5 ตัว คือ

SKIL แทน การประเมินทักษะการเรียนรู้

EDUC แทน มาตรฐานการเรียนรู้

COUR แทน หลักสูตรและวิธีการสอน

OCCU แทน การพัฒนางานอาชีพ

LEAR แทน แหล่งการเรียนรู้

E3 แทน องค์การสมรรถนะสูง

วัดจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 5 ตัว คือ

SERV แทน การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

HUMA แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

STUC แทน โครงสร้างองค์การ

TEME แทน การทำงานเป็นทีม

EXCE แทน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

1.2) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variable) ได้แก่

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

C.V. แทน สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variance)

S.E. แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

Skew แทน ความเบ้ (Skewness)

Kur แทน ความโด่ง (Kurtosis)

χ^2/df แทน อัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's

Product Moment Correlation Coefficient)

R^2 แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

p-value แทน ค่าความน่าจะเป็น หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ

GFI แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

AGFI แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)

RMSEA แทน ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)

CFI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMR	แทน ดัชนีของรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual)
γ	แทน สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายนอก
β	แทน สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในไปยังตัวแปรแฝงภายนอก
DE	แทน อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน อิทธิพลรวม (Total Effects) (เท่ากับ DE + IE)

1.3) สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดล

	แทน ตัวแปรแฝง (Latent Variable)
	แทน ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)
	แทน เส้นทางการส่งผลกระทบระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ปลายลูกศรส่งผลต่อตัวแปรที่อยู่หัวลูกศร
	แทน เส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1. สรุปผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ
ผลจากการศึกษา เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลที่ได้เป็นดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำพาองค์กร ผู้บริการและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การฝึกอบรมพัฒนา การสรรหาและคัดเลือก ค่าตอบแทนและ
ผลประโยชน์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 4) การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร
คือ การประเมินทักษะการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรและวิธีการสอน
การพัฒนางานอาชีพ และแหล่งการเรียนรู้ และ 5) องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย
5 ตัวแปร คือ การมุ่งผู้รับผู้บริการ การบริหารทรัพยากร โครงสร้างองค์การ การทำงาน
เป็นทีม และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังตาราง 11

ตาราง 11 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็น
องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
1. องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย	
1) การมุ่งผู้รับบริการ	1.1 ต้องมีจิตใจที่รัก 1.2 มีความเต็มใจในการบริการ 1.3 ให้นึกถึงการบริการที่ดี
2) การบริหารทรัพยากร	2.1 สร้างความรักและความผูกพัน ให้บุคลากรมีความจงรักภักดี
3) โครงสร้างองค์การ	3.1 มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน 3.2 ต้องไม่ก้ำก๋ายหน้าที่กันและกัน 3.3 ผู้บริหารเข้าใจบริบท
4) การทำงานเป็นทีม	4.1 เข้าใจการทำงานของตนเองและคนอื่น 4.2 กำหนดหน้าที่และภาระงานของแต่ละ คนตามความสามารถ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	5.1 ต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเน้นทั้งปัจจุบันและอนาคต 5.2 มีความเข้าใจในเรื่องการบูรณาการอย่างเป็นระบบ 5.3 มีความรับผิดชอบต่อสังคม
สรุปผลการวิเคราะห์ องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผู้รับผู้บริการ 2) การบริหารทรัพยากร 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	
ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย	
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.1 ต้องประพฤติตนให้ครูเคารพนับถือ เชื่อมั่นศรัทธา 1.2 มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม 1.3 มีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์
2) การกระตุ้นทางปัญญา	2.1 กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2.2 กระตุ้นให้ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ 2.3 เปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา
3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.1 มอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
4) การสร้างแรงบันดาลใจ	3.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 3.3 ต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ 4.1 มีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของครู 4.2 ต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน 4.3 ต้องแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์
สรุปผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงบันดาลใจ	
ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย	
1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1.1 เริ่มต้นด้วยภารกิจที่มอบจุดมุ่งหมายและทิศทางให้กับองค์กร 1.2 เจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ มีความเกี่ยวข้อง และมีกรอบเวลา หรือเป้าหมายที่วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2) การนำองค์กร	2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่า และการทำให้เกิดความสมดุล 2.2 มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.1 ต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน 3.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคโนโลยีวิธีการปฏิบัติงานและการให้ในรูปแบบต่าง ๆ
4) การประเมินผลการปฏิบัติการ	4.1 ประเมินผลการปฏิบัติการจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน 4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน 4.3 แต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม
สรุปผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การประเมินผลการปฏิบัติการ	
ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การจัดการทรัพยากร พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย	
1) การฝึกอบรมและพัฒนา	1.1 ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้พัฒนาคน เพราะ “คน” 1.2 ขั้วเคลื่อนขององค์กรที่ต้องการการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2.1 มีความพร้อมในการดำเนินงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ หรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2.2 โฆษณาตำแหน่งงาน การจัดทำและดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัคร 2.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและการเติบโต 3.1 มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนคงที่เป็นหลัก โดยการออกแบบโครงสร้างเงินเดือนให้สูงกว่าค่ากลางของตลาดเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง 3.2 มุ่งเน้นการให้สวัสดิการและสิทธิต่าง ๆ ในอัตราส่วนที่สูงเพื่อสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร 4.1 แสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเพื่อบุคคลได้มาสมัครงาน 4.2 ส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุตำแหน่งงานที่ว่างลง
สรุปผลการวิเคราะห์ การจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย 1) การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ	1.1 วิเคราะห์ และตีความหมาย ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียน ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 1.2 กำหนดตัวเลขเพื่อบ่งชี้ปริมาณคุณสมบัติหรือลักษณะของวัตถุเหตุการณ์ใด ๆ ที่สนใจ ตามกฎเกณฑ์บางประการ 2.1 กำหนดคุณภาพเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้เรียนในแต่ละระดับ 3.1 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย 3.2 วัดสาระการเรียนรู้แกนกลาง หนังสือเรียน คู่มือครู สื่อการเรียนรู้ เอกสารเสริม เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนครูของ และเป็นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนไทยมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนใช้ชีวิตในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุข 4.1 เรียนรู้และทำความรู้จักตัวเอง 4.2 ค้นหาจากการพูดคุย การอ่าน ความชอบความรู้สึที่ประทับใจ คำแนะนำจากผู้ที่ยอมรับ 4.2 หาแนวทางในการพัฒนาเพื่อไปสู่อาชีพที่ต้องการ

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
5) แหล่งการเรียนรู้	5.1 ส่วนเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ แสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวาง 5.2 เสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
สรุปผลการวิเคราะห์ การจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย 1) การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ 5) แหล่งการเรียนรู้	

2. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 ผลการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 638 คน โดยการวิเคราะห์ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 ค่าความถี่และร้อยละของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
การดำรงตำแหน่ง	ผู้บริหารโรงเรียน	319	50.00
	ครูผู้สอน	319	50.00
ปริญญา	ปริญญาตรี	258	40.40
	ปริญญาโท	347	54.40
	ปริญญาเอก	33	5.20
ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	125	19.60
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	379	59.40
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	134	21.00
รวม		638	100.00

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครูผู้สอน จำนวน 319 คน

คิดเป็นร้อยละ 50.00 ปริญาตรี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 ปริญาโท
347 คน คิดเป็นร้อยละ และปริญาเอก 33 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง ของตัวแปรสังเกตได้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละด้านของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝง
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปร ดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	($\bar{X}$)	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง K1	INFL	4.44	.60	-1.07	.84	มาก
	WISD	4.37	.60	-1.00	.66	มาก
	INDI	4.40	.57	-.89	.44	มาก
	INSP	4.39	.58	-1.18	1.92	มาก
การบริหารเชิงกลยุทธ์ K2	STRA	4.36	.62	-.94	.54	มาก
	ORGA	4.42	.59	-1.17	1.30	มาก
	INTE	4.36	.62	-1.02	.78	มาก
	EVAL	4.35	.64	-1.12	1.16	มาก
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ E1	DEVE	4.34	.66	-1.15	1.28	มาก
	COVE	4.34	.66	-1.20	1.63	มาก
	COMP	4.36	.62	-.98	.58	มาก
	PLAN	4.35	.60	-.96	.68	มาก
การจัดการเรียนรู้ E2	SKIL	4.36	.64	-1.19	1.58	มาก
	EDUC	4.36	.64	-1.22	2.13	มาก
	COUR	4.37	.63	-1.14	1.46	มาก
	OCCU	4.39	.58	-1.07	.95	มาก
	LEAR	4.36	.64	-1.12	1.30	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	($\bar{X}$)	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
องค์กรสมรรถนะสูง E3	SERV	4.36	.60	-.94	.76	มาก
	HUMA	4.44	.57	-.99	.41	มาก
	STUC	4.40	.58	-1.00	.66	มาก
	TEME	4.37	.58	-.87	.10	มาก
	EXCE	4.44	.57	-.93	.30	มาก

จากตาราง 13 ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (K1) พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.40$) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSP) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.39$) และการกระตุ้นทางปัญญา (WISD) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.37$) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) พบว่า การนำพาองค์กร (ORGA) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมา คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA) และผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.36$) และการประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงด้านการจัดการทรัพยากร (E1) พบว่า ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COMP) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.35$) และการฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) และการสรรหาและคัดเลือก (COVE) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ (E2) พบว่า การพัฒนางานอาชีพ (OCCU) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ หลักสูตรและวิธีการสอน (COUR) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.37$) และการประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL) มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) และแหล่งการเรียนรู้ (LEAR) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงด้านองค์การสมรรถนะสูง (E3) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMA) และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (EXCE) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา คือ โครงสร้างองค์การ (STUC) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.40$) การทำงานเป็นทีม (TEME) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.37$) และการมุ่งผู้รับบริการ (SERV) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ($\bar{X} = 4.36$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ค่าความเบ้และค่าความโด่งของทุกตัวแปรมีค่าใกล้เคียงกับศูนย์แสดงว่าการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเข้าใกล้การแจกแจงแบบปกติ (West et al., 1995 อ้างถึงในสมบัติ ท้ายเรือ คำ, 2553, หน้า 259) ได้กล่าวว่าถ้ามีค่าความเบ้ (Skewness) มากกว่า 2.00 และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) มากกว่า 2.00 แสดงว่าลักษณะการแจกแจงข้อมูลไม่เป็นปกติ

2.3 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรแฝงทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) การจัดการเรียนรู้ (E2) และ องค์การสมรรถนะสูง (E3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .463 ถึง .809 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) กับ การสรรหาและคัดเลือก (COVE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .809 รองลงมา คือ มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) กับหลักสูตรและวิธีการสอน (COUR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .792 การประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL) กับ มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .791 ตามลำดับ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้สามารถสรุปได้ ดังตาราง 14

ตาราง 14 เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	INFL	WISD	INDI	INSP	STRA	ORGA	INTE	EVAL	DEVE	COVE	COMP	PLAN	SKIL	EDUC	COUR	OCCU	LEAR	SERV	HUMA	STUC	TEME	EXCE
INFL	1																					
WISD	.790**	1																				
INDI	.729**	.726**	1																			
INSP	.624**	.615**	.722**	1																		
STRA	.581**	.516**	.607**	.739**	1																	
ORGA	.568**	.522**	.621**	.661**	.730**	1																
INTE	.584**	.579**	.623**	.645**	.689**	.750**	1															
EVAL	.537**	.539**	.586**	.635**	.685**	.692**	.753**	1														
DEVE	.501**	.516**	.546**	.594**	.594**	.614**	.639**	.744**	1													
COVE	.557**	.515**	.550**	.583**	.590**	.639**	.631**	.716**	.809**	1												
COMP	.579**	.554**	.560**	.579**	.572**	.600**	.626**	.622**	.668**	.732**	1											
PLAN	.520**	.562**	.516**	.592**	.538**	.562**	.578**	.578**	.643**	.681**	.726**	1										
SKIL	.510**	.500**	.606**	.564**	.506**	.552**	.561**	.615**	.648**	.667**	.683**	.696**	1									
EDUC	.542**	.528**	.572**	.645**	.557**	.584**	.590**	.633**	.656**	.713**	.665**	.675**	.791**	1								
COUR	.514**	.523**	.552**	.571**	.602**	.562**	.615**	.626**	.642**	.663**	.686**	.606**	.701**	.792**	1							
OCCU	.538**	.495**	.553**	.589**	.585**	.658**	.607**	.649**	.620**	.683**	.652**	.642**	.692**	.728**	.753**	1						
LEAR	.511**	.495**	.501**	.556**	.587**	.582**	.679**	.656**	.613**	.643**	.615**	.591**	.622**	.664**	.696**	.720**	1					
SERV	.540**	.508**	.565**	.584**	.636**	.616**	.640**	.724**	.637**	.666**	.639**	.640**	.655**	.666**	.681**	.748**	.739**	1				
HUMA	.516**	.514**	.568**	.577**	.585**	.612**	.616**	.644**	.703**	.697**	.661**	.639**	.607**	.616**	.660**	.695**	.679**	.739**	1			
STUC	.519**	.521**	.548**	.592**	.602**	.586**	.607**	.619**	.676**	.743**	.650**	.651**	.614**	.643**	.667**	.658**	.641**	.682**	.783**	1		
TEME	.511**	.468**	.528**	.558**	.571**	.573**	.577**	.625**	.622**	.623**	.643**	.590**	.604**	.608**	.626**	.651**	.640**	.665**	.664**	.683**	1	
EXCE	.521**	.463**	.508**	.507**	.567**	.558**	.574**	.579**	.581**	.603**	.617**	.577**	.581**	.609**	.612**	.635**	.604**	.657**	.665**	.694**	.737**	1

**p<.01

2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก และโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน

ในการวิเคราะห์โมเดลการวัดจำแนกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก และ 2) โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน โดยการวัดทั้ง 2 โมเดลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง ซึ่งใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2.4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL) การกระตุ้นทางปัญญา (WISD) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSP) ผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
	ค่าน้ำหนัก	S.E.	t
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL)	.54	.01	27.65**
การกระตุ้นทางปัญญา (WISD)	.54	.02	27.41**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI)	.47	.01	24.35**
การสร้างแรงบันดาลใจ (INSP)	.41	.02	19.30**

ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = .16 df = 1 p-value = .68
 χ^2/df = .16 GFI = 1.00 AGFI = .99 RMSEA = .000

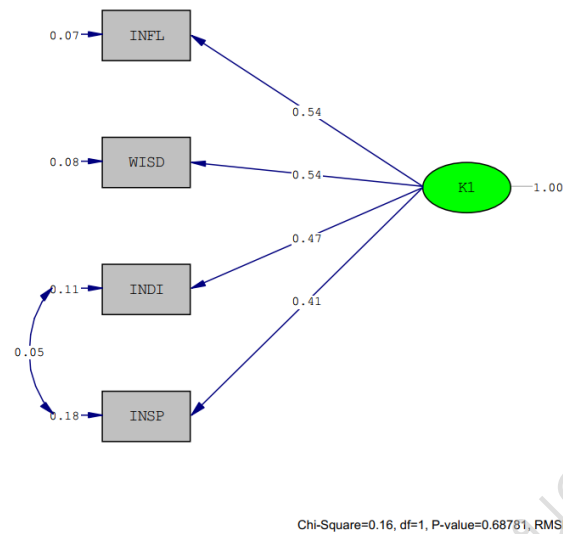
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p < .01)

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรม LISREL for Windows เพื่อตรวจโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลทุกตัว เช่น ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ .16 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .68 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานและมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .99 แสดงว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ .16 ซึ่งถ้าหากค่านี้มีค่าน้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับกลมกลืนดีกับค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL) การกระตุ้นทางปัญญา (WISD) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI) และการสร้างแรงบันดาลใจ (INSP) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ .54, .54, .47 และ .41 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเขียนเป็นภาพแสดงโมเดลการวัดตัวแปรภายนอกได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 10 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก การบริหาร

เชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA) การนำพาองค์กร (ORGA) ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE) และการประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL) ผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์		
	ค่าน้ำหนัก	S.E.	t
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA)	.51	.02	22.24**
การนำพาองค์กร (ORGA)	.49	.02	24.64**
ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE)	.57	.02	27.79**
การประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL)	.54	.02	24.77**
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = .00 df = 0 p-value = 1.00			
χ^2/df = .00 GFI = .00 AGFI = .00 RMSEA = .000			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

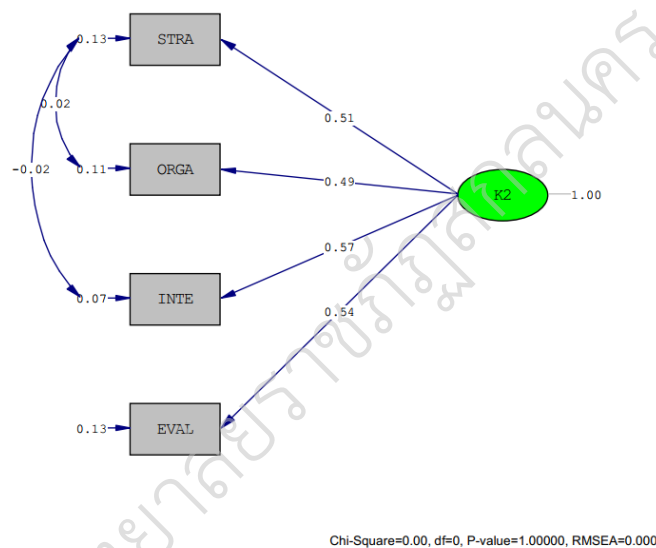
จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้โปรแกรม LISREL for Windows เพื่อตรวจโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลทุกตัว เช่น ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ .00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 และมีความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ 1.00 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานและมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .99 แสดงว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ .16 ซึ่งถ้าหากค่านี้มีค่าน้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับความกลมกลืนดีกับค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA) และการนำพาองค์กร (ORGA) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ .57, .54, .51 และ .49 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถเขียนเป็นภาพแสดงโมเดลการวัดตัวแปรภายนอกได้ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 11 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) การสรรหาและคัดเลือก (COVE) ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ (COMP) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) ผลการวิเคราะห์
ดังตาราง 17

ตาราง 17 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใต้การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์		
	ค่าน้ำหนัก	S.E.	t
การฝึกอบรมพัฒนา (DEVE)	.77	.03	21.61**
การสรรหาและคัดเลือก (COVE)	.83	.03	24.37**
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COMP)	.88	.03	26.56**
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN)	.83	.03	24.37**
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = 1.53 df = 1 p-value = .21			
$\chi^2/df = 1.53$ GFI = .99 AGFI = .98 RMSEA = .029			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

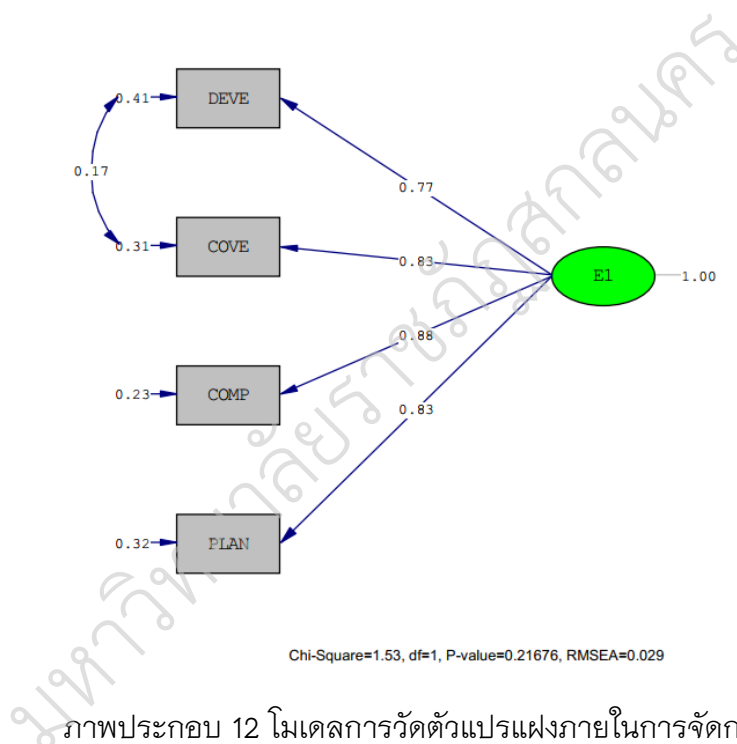
จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยโปรแกรม LISREL for Windows เพื่อตรวจโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเห็นว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลทุกตัว เช่น ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 1.53 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .21 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานและมีความน่าเชื่อถือระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .98 แสดงว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.53 ซึ่งถ้าหากค่านี้มีค่าน้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับความกลมกลืนดีกับค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่า

น้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COMP) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การสรรหาและคัดเลือก (COVE) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) และการฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ .88, .83, .83 และ .77 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถเขียนเป็นภาพแสดงโมเดลการวัดตัวแปรภายในได้ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 12 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน การจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ (E2) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL) มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COUR) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (OCCU) และแหล่งการเรียนรู้ (LEAR) ผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในการจัดการ

เรียนรู้ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้		
	ค่าน้ำหนัก	S.E.	t
การประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL)	.79	.03	23.27**
มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC)	.83	.03	24.78**
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COUR)	.86	.03	26.63**
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (OCCU)	.87	.03	27.21**
แหล่งการเรียนรู้ (LEAR)	.80	.03	23.96**
ผลการทดสอบความกลมกลืน χ^2 -square = 4.60 df = 3 p-value = .20			
$\chi^2/df = 1.53$ GFI = .99 AGFI = .98 RMSEA = .029			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

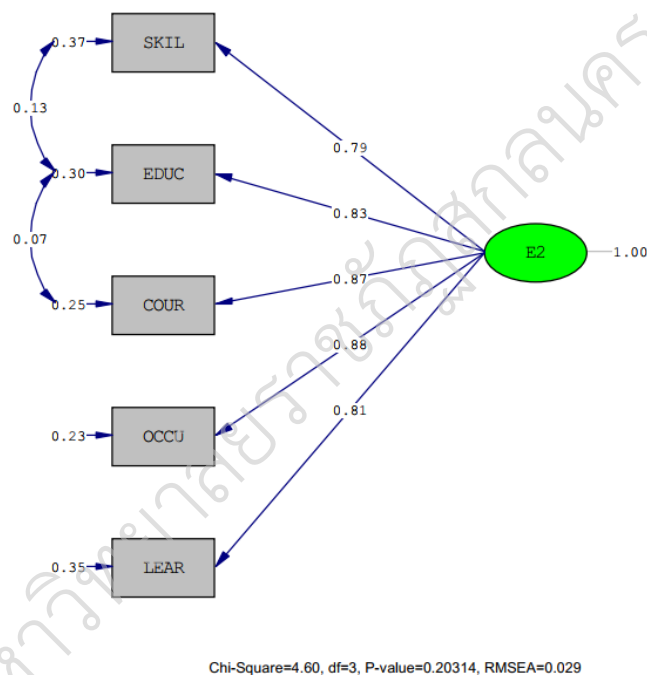
จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยโปรแกรม LISREL for Windows เพื่อตรวจโมเดลการวัดตัวแปรแฝงตัวแปรแฝงด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเห็นว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลทุกตัว เช่น ค่าไค-สแควร์ (χ^2 -square) เท่ากับ 4.60 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 3 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .20 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานและมีความน่าเชื่อถือระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ .98 แสดงว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในการจัดการเรียนรู้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.53 ซึ่งถ้าหากค่านี้มีค่าน้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับความกลมกลืนดีกับค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงภายนอกการจัดการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงการจัดการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ การพัฒนางานอาชีพ (OCCU) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ หลักสูตรและวิธีการสอน (COUR) มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) แหล่งการเรียนรู้ (LEAR) และการประเมินผลทักษะการเรียนรู้ (SKIL) โดยมีค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ .88, .87, .83, .81 และ .79 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเรียนรู้ สามารถเขียนเป็นภาพแสดงโมเดลการวัดตัวแปรภายนอกได้ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 13 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในการจัดการเรียนรู้
ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน องค์การ สมรรถนะสูง

องค์การสมรรถนะสูง (E3) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (SERV) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMA) โครงสร้างองค์การ (STUC) การทำงานเป็นทีม (TEME) และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (EXCE) ผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในองค์การ
สมรรถนะสูง ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสังเกตได้	ตัวแปรแฝงด้านองค์การสมรรถนะสูง		
	ค่าน้ำหนัก	S.E.	t
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (SERV)	.51	.02	25.59**
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMA)	.50	.01	26.79**
โครงสร้างองค์การ (STUC)	.53	.01	27.95**
การทำงานเป็นทีม (TEME)	.45	.02	22.35**
การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (EXCE)	.45	.02	22.48**

ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = .96 df = 3 p-value = .81
 χ^2/df = .32 GFI = .99 AGFI = .99 RMSEA = .000

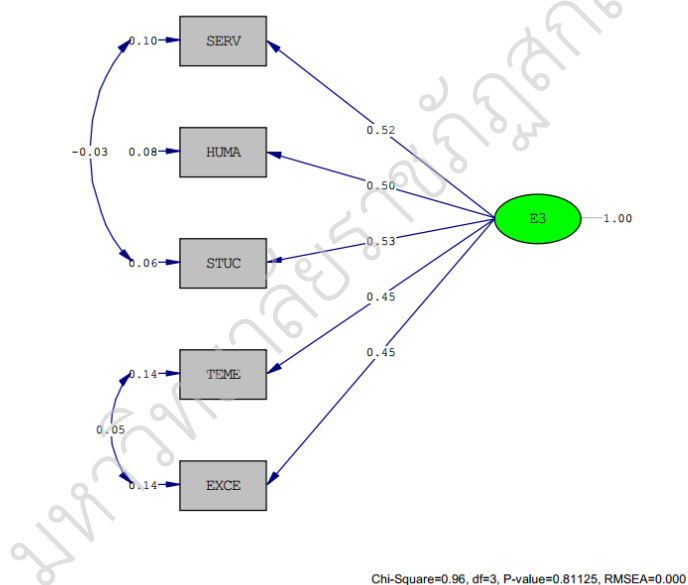
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยโปรแกรม LISREL for Windows เพื่อตรวจโมเดลการวัดตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากดัชนีวัดความกลมกลืนของโมเดลทุกตัว เช่น ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ .96 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 3 และมีความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .81 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานและมีความขัดแย้งระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) เท่ากับ 99 แสดงว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในองค์การสมรรถนะสูง มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ .32 ซึ่งถ้าหากค่านี้มีค่าน้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับกลมกลืนดีกับค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงภายนอกองค์การสมรรถนะสูง ได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนของตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูง พบว่า ตัวแปร
 สังเกตได้ที่ใช้วัดทุกตัวมีคุณสมบัติวัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนัก
 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ โครงสร้างองค์การ (STUC)
 มีความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (SERV) การบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ (HUMA) การทำงานเป็นทีม (TEME) และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (EXCE) โดยมีค่า
 น้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ เท่ากับ .53, .52, .50, .45 และ .45 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การสมรรถนะสูง สามารถ
 เขียนเป็นภาพแสดงโมเดลการวัดตัวแปรภายนอกได้ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในองค์การสมรรถนะสูง
 ที่ได้จากการตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

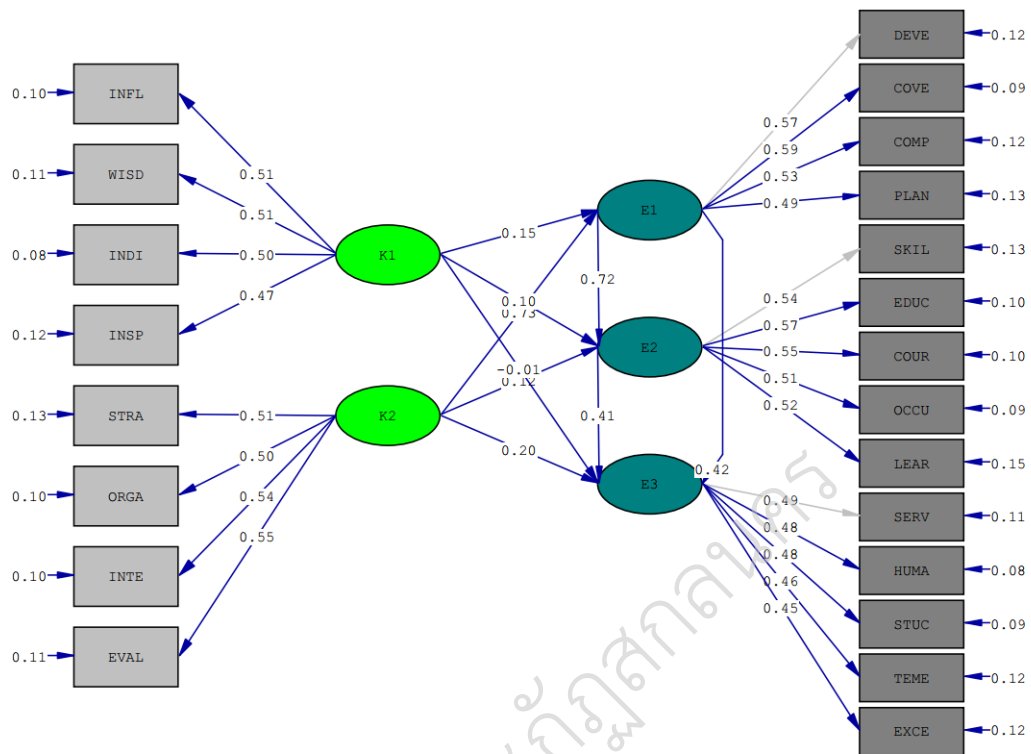
2.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5.1 การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยใช้โปรแกรม LISREL for Windows ดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ

ดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	p-value > .05	$\chi^2 = 1257.28$ P. = 0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์
2. ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ χ^2/df	< 2.00	6.32	ไม่ผ่านเกณฑ์
3. ค่า GFI	> .90	.85	ไม่ผ่านเกณฑ์
4. ค่า AGFI	> .90	.81	ไม่ผ่านเกณฑ์
5. ค่า RMSEA	< .08	.09	ไม่ผ่านเกณฑ์
6. ค่า RMR	< .08	.01	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 23 พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงเส้นของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โมเดลสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 1257.28 ที่องศาอิสระ (df) 199 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .00000 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 6.32 ค่า GFI เท่ากับ .85 ค่า AGFI เท่ากับ .81 ค่า RMSEA เท่ากับ .09 ค่า RMR เท่ากับ .01 ซึ่งยังมีค่าดัชนีอีก 5 ค่า ไม่ผ่านเกณฑ์ดังภาพประกอบ 13



Chi-Square=1257.28, df=199, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

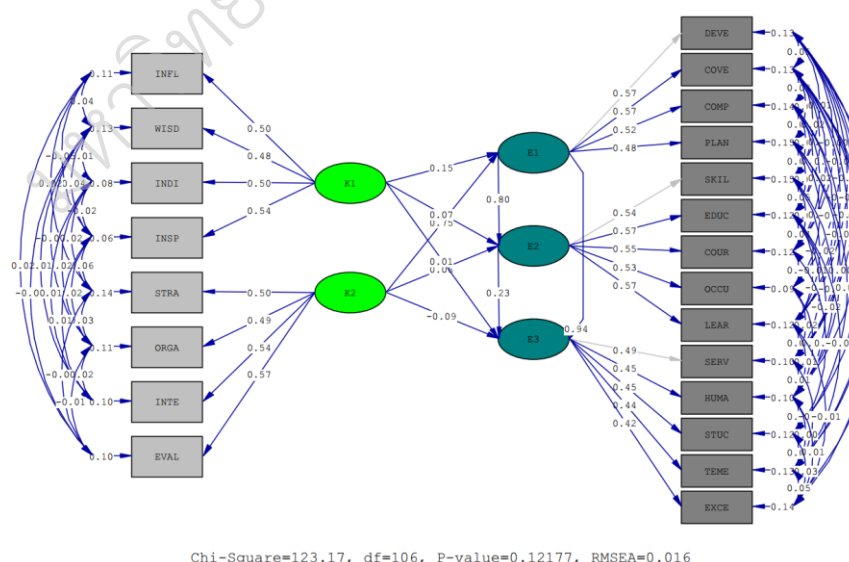
ภาพประกอบ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดลโดยมีขั้นตอนการปรับค่าสั่งในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีและลำดับขั้นปรับโมเดล (Model Modification Indices : MI) เป็นการปรับค่าที่โปรแกรมเสนอแนะหรือค่ามากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์อิสระ หรือการผ่อนคลายเงื่อนไขข้อบังคับของพารามิเตอร์นั้น ด้วยการกำหนดความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ และความคลาดเคลื่อนให้มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลโดยการใส่คำสั่งเข้าไปในโปรแกรมวิเคราะห์ให้เพิ่มเส้นความสัมพันธ์กันระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 93 เส้น และหยุดปรับโมเดลเมื่อได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืน ดังตาราง 21

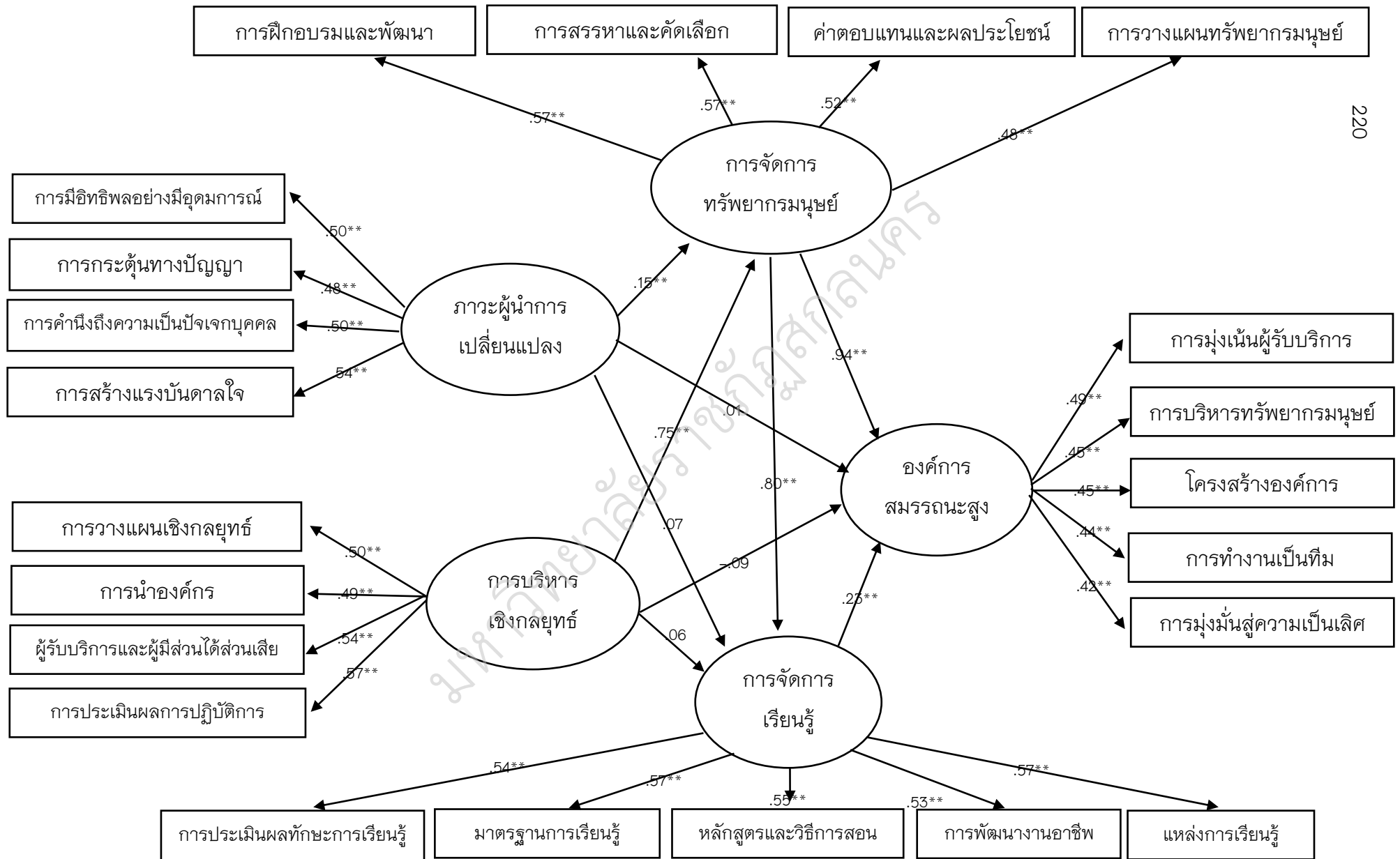
ตาราง 21 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ

ดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	p-value > .05	$\chi^2 = 123.17$ P. =.12177	ผ่านเกณฑ์
2. ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ χ^2/df	< 2.00	1.61	ผ่านเกณฑ์
3. ค่า GFI	> .90	.98	ผ่านเกณฑ์
4. ค่า AGFI	>.90	.95	ผ่านเกณฑ์
5. ค่า RMSEA	< .08	.01	ผ่านเกณฑ์
6. ค่า RMR	< .08	.01	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 21 หลักการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 123.17 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 106 ค่าความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .12177 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.61 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า GFI เท่ากับ .98 ค่า AGFI เท่ากับ .95 ค่า RMSEA เท่ากับ .01 ค่า RMR เท่ากับ .01 ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ



Chi-square = 123.17, df = 106, P-value = 0.12177, RMSEA = 0.016, GFI = .99, AGFI = .95

ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพประกอบ 15 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ คือ โมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตรงกับสมมติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้

2.5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 123.17 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom : df) เท่ากับ 106 ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .12177 มีค่ามากกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันสนิท (Close fit) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.16 ค่า RMSEA เท่ากับ .016 ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ .98 ค่า Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ .95 แสดงว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรมีรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.01) ในทิศทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (.97) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.22) ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (.80) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL)

การกระตุ้นทางปัญญา (WISD) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSP) โดยมีน้ำหนัก เท่ากับ .50, .48, .50, และ .54 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ระหว่าง .637 ถึง .828

2) ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (-.09) ในทางลบแต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (.94) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.23) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA) การนำองค์กร (ORGA) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE) การประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .50, .49, .54, และ .57 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ระหว่าง .639 ถึง .768

3) ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.94) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) การสรรหาและคัดเลือก (COVE) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COMP) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57, .57, .52, และ .48 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ระหว่าง .583 ถึง .701

4) การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL) มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COUR) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (OCCU) แหล่งการเรียนรู้ (LEAR) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .54, .57, .55, .52, และ .57 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ระหว่าง .639 ถึง .740

5) ตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (SERV) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMA) โครงสร้างองค์การ (STUC) การทำงานเป็นทีม (TEME) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (EXCE) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .49, .45, .45, .44, และ .42 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .587 ถึง .726

3. ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 22 คำนวณอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น											
			ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1)			การบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2)			การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1)			การจัดการเรียนรู้ (E2)		
			γ	SE	t	γ	SE	t	β	SE	t	β	SE	t
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1)	.80	DE	.15	.04	3.29**	.74	.05	13.66**						
		IE												
		TE	.15	.04	3.29**	.74	.05	13.66						
การจัดการเรียนรู้ (E2)	.74	DE	.07	.04	1.81**	.05	.08	.68**	.80	.09	8.11**			
		IE	.12	.04	3.04**	.60	.84	7.12**						
		TE	.19	.04	4.08*	.65	.05	12.18	.80	.09	8.11**			
องค์การสมรรถนะสูง (E3)	.78	DE	.01	.04	3.33**	-.09	.09	-.09**	.93	.21	4.40**	.22	.16	1.41**
		IE	.18	.05	3.60**	.84	.09	8.56**	.18	.11	1.57**			
		TE	.20	.05	3.97**	.76	.05	13.09**	1.11	.12	8.90	.22	.16	1.41**

ค่าสถิติ Chi-square = 123.17, df = 106, P-value = 0.12177, RMSEA = 0.016, GFI = 99, AGFI = .95

ผลการวิเคราะห์แยกค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

อิทธิพลทางตรง พบว่า ตัวแปรองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน (E3) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำ (K1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .20 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .76 ตัวแปรการจัดการทรัพยากร (E1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .93 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .22

อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (E3) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .18 โดยส่งผ่านตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .84 ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .18 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .18

อิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง (E3) สูงสุดในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 1.11 รองลงมา คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง (E3) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .76 ตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง (E3) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .22 และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง (E3) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .20

เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรแฝงในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์การสมรรถนะสูง (E3) ร้อยละ 78.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัว คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) ร้อยละ 80.00 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) ร้อยละ 74.00 ซึ่งสามารถเขียนสมการโครงสร้างด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลได้ ดังนี้

$$1. E3 = .20^{**} (K1) + .76^{**} (K2) + .93^{**} (E1) + .22^{**} (E2) R^2 = .78$$

$$2. E2 = .19^{**} (K1) + .65^{**} (K2) .80^{**} (E1) R^2 = .74$$

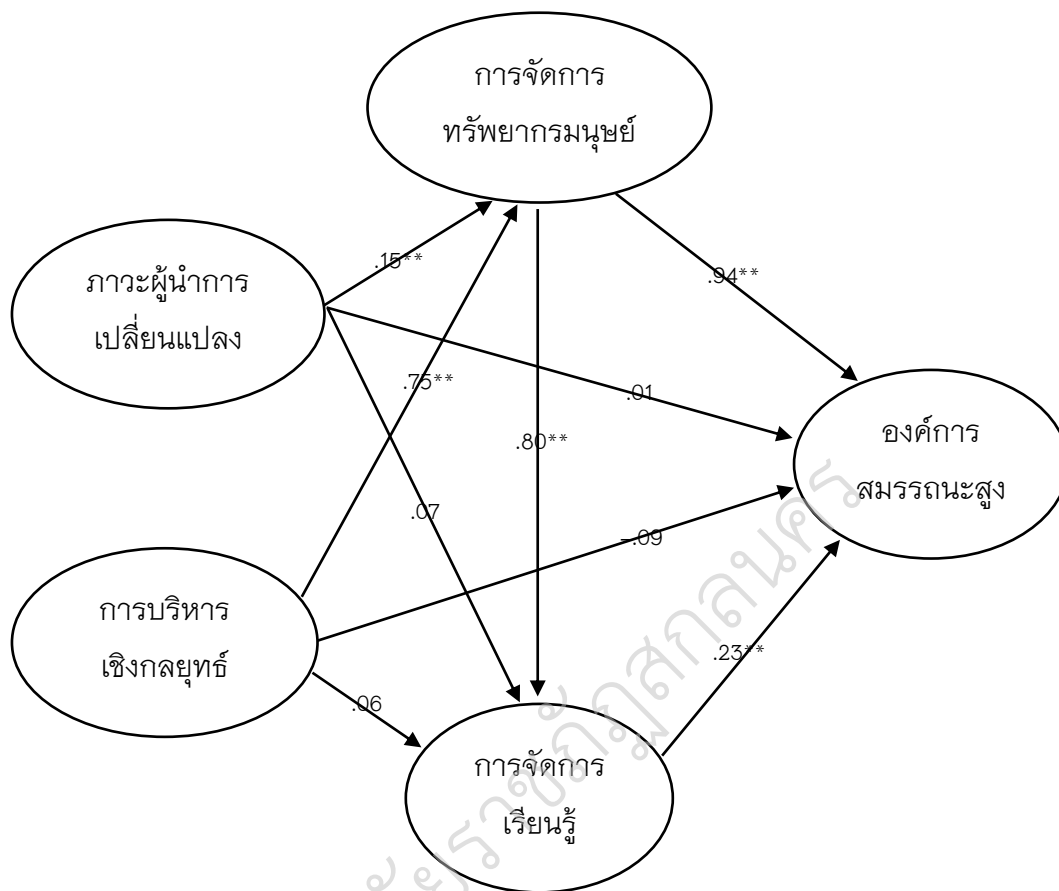
$$3. E1 = .15^{**} (K1) + .74^{**} (K2) R^2 = .80$$

สมการที่ 1 อธิบายได้ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (E3) สูงสุด คือ ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (E1) รองลงมา คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) ตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) ตามลำดับ โดยทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง (E3) ร้อยละ .78

สมการที่ 2 อธิบายได้ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) สูงสุด คือ ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) รองลงมา คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) ตามลำดับ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (E2) ร้อยละ .74

สมการที่ 3 อธิบายได้ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) สูงสุด คือ ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ (K2) รองลงมา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง K1) ตามลำดับ โดยทั้ง 2 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (E1) ร้อยละ .80

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นและการวิเคราะห์อิทธิพลดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของสมการโครงสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ ดังภาพประกอบ 18



Chi-square = 123.17, df = 106, P-value = 0.12177, RMSEA = 0.016, GFI = 99,
AGFI = .95

ภาพประกอบ 18 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของสมการโครงสร้างรูปแบบ
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของโรงเรียน

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน จากการเก็บแบบสอบถามของตัวแปรสังเกตได้ต่าง ๆ
สอดคล้องและส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอว่า ผู้นำต้องประพฤติ
ตนให้ครูเคารพนับถือเชื่อมั่นศรัทธา มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงาน
เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม มีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่
ในอุดมการณ์

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอว่า เริ่มต้นด้วยการกิจ
ที่มอบจุดมุ่งหมายและทิศทางให้กับองค์กร เจาะจง วัดผลได้ บรรลุได้ มีความเกี่ยวข้อง
และมีกรอบเวลา หรือเป้าหมายที่วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์
ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่า และการทำให้เกิดความสมดุล
มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอว่า ให้ความสำคัญ
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้พัฒนาคน
เพราะ “คน” ขับเคลื่อนขององค์กรที่ต้องการการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้
ความสามารถ ทักษะ

4. การจัดการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอว่า วิเคราะห์ และ
ตีความหมาย ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง
ๆ ของผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ กำหนดตัวเลขเพื่อบ่งชี้ปริมาณคุณสมบัติ
หรือลักษณะของวัตถุประสงค์ใด ๆ ที่สนใจตามกฎเกณฑ์บางประการ กำหนดคุณภาพ

เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้เรียนในแต่ละระดับ วิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย วัดสาระการเรียนรู้แกนกลาง หนังสือเรียน คู่มือครู สื่อการเรียนรู้ เอกสารเสริม เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนครูของและเป็นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนไทยมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนใช้ชีวิตในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะแรกเป็นการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงสมมติฐาน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน นักวิชาการ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในระยะนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,866 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในเกณฑ์จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นที่ไม่ควรน้อยกว่า 20 คนต่อ 1 ตัวแปร (Lindeman, Merenda and Gold, 1980, p. 163 อ้างถึงในนงลักษณ์ วิรัชชัย, หน้า 54) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 22 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 440 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง 638 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน

ประกอบด้วย ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 5 การจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 6 องค์การสมรรถนะสูง ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะของเครื่องมือวิจัยตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนตอนที่ 2-6 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้โปรแกรม LISREL for Windows วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ระยะที่ 3 การหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1.2 ตัวแปรด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำองค์กร 3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติการ

1.1.3 ตัวแปรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ 4) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1.4 ตัวแปรด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การประเมินทักษะการเรียนรู้ 2) มาตรฐานการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและวิธีการสอน 4) การพัฒนางานอาชีพ 5) แหล่งการเรียนรู้

1.1.5 ตัวแปรด้านองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

1.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนของรูปแบบ คือ ค่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 123.17 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom : df) เท่ากับ 106 ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .12177 มีค่ามากกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันสนิท (Close fit) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.16 ค่า RMSEA เท่ากับ .016 ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ .98 ค่า Adjusted Goodness off Fit Index (AGFI) เท่ากับ .95 โดยตัวแปรแฝงภายนอก

1.3 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .01 และมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .15 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .94 มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .07 และมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .23 มีอิทธิพลโดยรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ -.09 มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .75 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .94 มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .06 มีอิทธิพลทางอ้อม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .23 มีอิทธิพลโดยรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .94 มีอิทธิพลทางตรงต่อ การจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .80 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .23

การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²) ระหว่าง .639 ถึง .740

2. การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำมาเสนอเป็นประเด็นเพื่ออภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาโมเดลพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 80 การจัดการเรียนรู้ร้อยละ 74 และองค์การสมรรถนะสูง ร้อยละ 78 ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Litwin and Stringer (1968, p. 4) ได้นำแนวคิดนี้มาพัฒนาเป็นเป็นทฤษฎีบรรยากาองค์การ โดยอธิบายว่าระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องได้แก่โครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและ

ความต้องการของบุคคลในองค์การ โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นซึ่งจะสะท้อนให้เห็น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ผลผลิต การคงอยู่ในงาน เป็นต้น

การจัดการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอน เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จิตติภา ขาวอ่อน (2557 หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการจัดการศึกษาว่า กระบวนการในการจัดการศึกษานั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เพียงใด นั้น ผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์การและผสมผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญ

ที่ทำให้คนทำงานสำเร็จ คนที่มีความพึงพอใจต่อการศึกษาจะส่งผลสำเร็จนั้นประสบความสำเร็จ นอกจากนี้อาจจะเกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ จะเกิดความพึงพอใจในการจัดการศึกษา รักรงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ ผลงานย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่ายทำหำนขาดความมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ชัดเจนว่า การจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักพบเห็นอยู่เสมอว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจงานคิดจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นเป็นต้นว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานด้วยความสนุกสนาน งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและแสดงถึงความอุตสาหะวิริยะในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามกับผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจที่จะทำ ส่วนทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้าม เช่น คือ การปฏิบัติงานจะเสื่อมลง งานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่นความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะต่ำลง การปฏิบัติหน้าที่จะเฉื่อยชาลงทุกที เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจมักจะขาดความภักดีต่อองค์การ

องค์การสมรรถนะสูงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ เป็นตัวแปรด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานขององค์การ สมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงาน โดยเป็นตัวแปรที่มี

ความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่ง Mowday, Porter and Steers (1979, pp. 224-247) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงจะนำตนไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร และความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร และความผูกพันทางพฤติกรรมเป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับการองค์กร เช่นการได้รับความนับถือเป็นผู้อาวุโส การได้รับคำตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันต่อองค์การ โดยไม่ต้องเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็ไม่คุ้มค่าที่จากองค์กรไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

2.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ .01 และมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ .15 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2561, ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความเชื่อต่อความสามารถภายในตน สูงกว่าจะใช้ความเข้าใจและการพูดจาหวานล่อมมากกว่า เช่น ให้กำลังใจ ให้ความนับถือ แสดงความเข้าใจมากกว่าการบังคับสั่งการ ผู้นำที่เชื่อความสามารถภายนอกของตน มักใช้อารมณ์ในการทำงานและแก้ปัญหา จึงเกิดความเครียดทั้งต่อตนเองและผู้อื่นส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การลดลง ส่วนผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงจะสร้างความมีประสิทธิผลแก่องค์การได้สูงกว่าผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงเพียงไรก็ยังมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก ส่วนการลอกเลียนแบบคู่แข่งจะลดลงความกล้าต่อการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงมีมากขึ้น มีการวางแผนและมีมุมมองในอนาคตมากขึ้นและยังสอดคล้องกับ การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ การมีภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความศรัทธา และความเชื่อมั่น

เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .74 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลโดยรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2561, ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความเชื่อต่อความสามารถภายในตน สูงกว่าจะใช้ความเข้าอกเข้าใจและการพูดจาหวานล้นมากกว่า เช่น ให้กำลังใจ ให้ความนับถือ แสดงความเข้าอกเข้าใจ มากกว่าการบังคับสั่งการ ผู้นำที่เชื่อความสามารถภายนอกของตน มักใช้อารมณ์ในการทำงานและแก้ปัญหา จึงเกิดความเครียดทั้งต่อตนเองและผู้อื่นส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง ส่วนผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูง จะสร้างความมีประสิทธิผลแก่องค์การได้สูงกว่าผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงเพียงไร ก็ยังมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก ส่วนการลอกเลียนแบบคู่แข่งจะลดลง ความกล้าต่อการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงมีมากขึ้น มีการวางแผนและมีมุมมองในอนาคตมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ การดี อนันต์นารี (2551, หน้า 77-78) เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ การมีภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความศรัทธา และความเชื่อมั่น เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .94 มีอิทธิพลทางตรงต่อ การจัดการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .80 มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ เท่ากับ .23 01 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2561, ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความเชื่อต่อความสามารถภายในตน สูงกว่าจะใช้ความเข้าอกเข้าใจและการพูดจาหวานล้นมากกว่า เช่น ให้กำลังใจ ให้ความนับถือ แสดงความเข้าอกเข้าใจ มากกว่าการบังคับสั่งการ ผู้นำที่เชื่อความสามารถภายนอกของตน มักใช้อารมณ์ในการทำงานและแก้ปัญหา จึงเกิดความเครียดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การลดลง ส่วนผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงจะสร้างควมมีประสิทธิผลแก่องค์การได้สูงกว่าผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงเพียงไร ก็ยังมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก ส่วนการลอกเลียนแบบคู่แข่งจะลดลงความกล้าต่อการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงมีมากขึ้น มีการวางแผนและมีมุมมองในอนาคตมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ การมีภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความศรัทธา และความเชื่อมั่นเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาตัวนำหน้าขององค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (2558, หน้า 3-5); Partnership for 21st Century Skills (2009, p. 147); จิราธิ์ พานิช (2555, หน้า 5) และสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559, หน้า 18-26) ได้นำเสนอว่าการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นที่แต่ละบุคคลได้รับมาอาจสังเกตได้โดยตรงหรือทางอ้อมโดยใช้เครื่องมือในการสังเกตหรือการตรวจสอบ ซึ่งเป็นผลของการเรียนรู้อันจะทำให้พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเป็นลักษณะที่ค่อนข้างถาวรและติดตัวไป โดยพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เสนอแนะ 2 ประการ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลมากที่สุดต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรนำปัจจัยเหล่านี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างการบริหารที่แสดงขอบข่ายหน้าที่ให้ชัดเจน ช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน เช่น อำนวยความสะดวกด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม และครูมีความเต็มใจรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งผู้บริหาร ครู เห็นคุณค่า ยกย่องให้ความสำคัญและยอมรับในความคิดเห็นของครู ช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในด้านการงาน และชีวิตส่วนตัว ครูมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ในการบริหารงานควรมีการเสริมความรู้ ความเข้าใจ และเสริมทักษะการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้

3.1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

3.1.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลผลักดันให้บรรลุเป้าหมายในระดับองค์กร ให้มีแนวทางรับรองหรือบ่งชี้ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีการจัดทำองค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

3.1.5 การจัดการเรียนรู้ ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้สอนต้องชี้แจงให้ผู้เรียนได้รู้เกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ที่จะช่วยลดความล้าสน ความคับข้องใจ ลดความเสี่ยง และช่วยลดเวลาให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ตัดสินใจที่จะใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและมีความสะดวกในการเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนได้ใช้เวลาไม่มากนักในการค้นหาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ แต่ได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเรียนรู้และค้นพบความรู้ ผลลัพธ์จากการมีแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณค่าและหลากหลาย จึงทำให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วมากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ได้ศึกษามาแล้วในงานวิจัยนี้ที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาแยกกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร กับครูผู้สอน เพื่อทราบวาระหว่างกลุ่มมีความแปรเปลี่ยนของโมเดลหรือไม่อย่างไร และอาจศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ

3.2.3 ควรศึกษาประเด็นเดียวกันนี้ ด้วยวิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยและพัฒนา หรือทฤษฎีฐานราก เนื่องจากบริบทแต่ละโรงเรียนอาจมีความแตกต่างกันมาก เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบยืนยันข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ไกรสร พิภูรรัตน์. (2559). *ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน*
สาธารณสุข อำเภอมืองนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครศรีธรรมราช
: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จตุรพร งามสงวน. (2560). *รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน*
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- จิระศักดิ์ นามวงษ์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ*
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7(6), 338-352.
- จิราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร*
สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ชนัญญา ธรรมศรี. (2561). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ*
ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 2.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลลิดา บุนนที. (2564). *การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *การทดสอบประสิทธิภาพสื่อหรือชุดการสอน*. *วารสาร*
ศิลปการศึกษาศาสตร์, 5(1), 7-19.
- เชาว์วรรธน์ มหิคนันท์. (2562). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ*
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ณิชามล พองน้ำ. (2558). *คุณลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมผู้นำและการทำงานเป็นทีม*
ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ภูมิกร บุนกึ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัชฎานุช สุตชาติ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี*. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพล หงส์คง. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี*. *วารสารบัณฑิตวิจัย*, (1), 135-148.
- ดวงสิทธิ์ พรหมมา. (2565). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธนัตถ์พร โคจรรานนท์. (2562). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา*
สู่องค์การสมรรถนะสูง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธารรัตน์ ภูศักดิ์. (2558). *ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. *วารสารวิจัย มข. มส.* (บศ.), (3), 44.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *วิธีวิทยาการขั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 7(2), 1-15.
- _____. (2548). *สถิติชวนใช้*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*

เขต 10. วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ.
9(2),801.

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
ทริปเพิลกรุ๊ป.

เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร. (2562). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

บัณฑิต ทีแก้ว. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
กับประสิทธิภาพการสอน ของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดแผนก
ศึกษาธิการและกีฬาแขวงไซยะบูลี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

บัณฑิตา ลิทธิพงศากุล. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์การสมรรถนะสูงของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บุญชม ศรีสะอาด. 2561). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10.
กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.

ปนัดดา เกษมสุข. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ : ศึกษาเฉพาะ
กรณี อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ฉะเชิงเทรา :
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ปิยะวรรณ คิตโตดา. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ
บริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ผกากรอง ศรีประไหม. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์
ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พรนิภา ธนาธรรมนันท์. (2561). *การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูง :
กรณีศึกษาศาลในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด.
มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พระจรัสชัย ปณณาวชิโร (วชิเรสปัญญาสกุล). (2565). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระมหาทิพย์ โอบฐ์งาม. (2563). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภานุมาศ จันทร์ศรี. (2562). *โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา: การวิจัยแบบผสมผสานวิธี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มยุลี ปันทะโชติ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 13(1), 195–209.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มุฮัมมัด อีแมดือเราะ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอิสลามต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อิสลาม อิบน์ฮัฟฟาน จำกัด*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- รัชณี นิธากร. (2560). *วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชีวิตประจำวัน*. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- รัชพล จอมไตรคุป. (2563). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด (มหาชน).

- ลัดดาวัลย์ สมทน. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรรณ คุณดิลกมล และคณะ. (2559). การสนทนากลุ่มออนไลน์ : เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ในยุคการเว้นระยะห่างทางสังคม. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 135-148. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/rdi-arj/article/view/249759>.
- วรพงศ์ ผูกู. (2561). *รูปแบบการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม กรณีศึกษาพื้นที่ต้นแบบชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ. กรมส่งเสริมวัฒนธรรม.
- วรพิชญ์ ลิขิตายน. (2560). การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 180(121), 179.
- วารุณี ภูมิศรีแก้ว. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทัศน์*, 9(1), 25-36.
- วินุลาศ เจริญชัย. (2563). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(1), 102-108.
- วิรัช คุ่มกลาง. (2560). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์. (2562). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วิศวรร ชัยเชิดชู. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์ กศ.ม.
ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรภัทร สภากาญจน์. (2566). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพัน
ต่อองค์กร. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 10(4), 350-358.
- ศศิธร บัวทอง. (2560). การวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้. วารสารฉบับภาษาไทย
สาขามนุษยศาสตร์ และศิลปะ, 10(2), 1856.
- ศุภกรเกษม ปรงผล. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม.ร่ำโพพรรณี : มหาวิทยาลัย
ร่ำโพพรรณี.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). รายงานการพัฒนาระบบราชการ
ไทย ประจำปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559). ระบบติดตามและประเมินผล
ความก้าวหน้าการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประจำปีการศึกษา
2559. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
- สิริชัย นนทะศรี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา :
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุกรี แวมุข. (2562). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงาน
การศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารหาดใหญ่วิชาการ.
17(2). 243.
- สุชนา โกมลวานิช. (2563). องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุทธิชัย นาคะอินทร์. (2561). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์
ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- สุธิกานต์ บริเอก. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- สุภมาส อังคุโชติ และคณะ. 2557. *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ
พฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.*
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). *รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารฉบับภาษาไทย
สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 9,(1),795.*
- สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีด
สมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา. 7(2), 75.*
- แสงระวี ลิตรักษ์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดซิกซ์
ซิกม่า กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสกลนคร. วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์. 8,(2), 286.*
- อรพินท์ บุญสิน. (2563). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรอง
มาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น. Journal of Roi Keansarn
Acakemi. 5(2),2.*
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.*
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2546). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไข
เพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.*

- อัจฉรา หนุยศ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. *วารสาร มจร อุบลราชธานี*. 6(1), 160.
- Abraham. (2006). The Coaching Schematic Validation through Expert Coach
Consensus. *Journal of Sports Science*, 24, 549–564.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*.
Kogan Page Publishing : London.
- Bartol, L., et al. (1998) Pinealectomy causes glucose intolerance and decreases
adipose cell responsiveness to insulin in rats, *American Journal of
Physiology*, 275, E934–E941.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York :
The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to
Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–32.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership.
Journal of European Industrial Training, 15(2), 10–12.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence
Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bernard M. Bass (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm
transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*,
52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>.
- Bowing, R.B. and Harvey D. (2001) *Human Resource Management an Experiential
Approach*. 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan*.
San Francisco: Jossey
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Buytendijk. (2006). *Business Performance Management Magazine*. Englewood of.
Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

- Byars, Lloyd and Rue, Leslie. (2004). *Human Resource Management*. McGraw–Hill.
- Certo and Peter. (1991). Authors, Samuel C. Certo, J. Paul Peter ; Edition, 2 ; Publisher, McGraw–Hill,
- Chandramohan, M., (2008). Phycobiliproteins as a commodity: trends in applied research, patents and commercialization. *J. Appl. Phycol.*, 20:113–136.
- Coulter, M. (2005). *Organization behavior: Concepts controversies and application*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Covey, S. R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. New York, NY: Free Press.
- David, Fred R. (2007). *Strategic management: concepts and cases* / Fred R. David.—13th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index.
- De Waal, A. (2007) *The Characteristics of High Performance Organization*. Business Strategy Series, 8, 179–185.
- Decenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2002). *Human resource management*. New York : Wiley
- Dele S. Beach. (1975). *Personnel: the Management of People at Work*. Readings in Personnel.
- Dess & Miller. (1993). *Strategic Management*. McGraw–Hill,
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage.
- Draft. (2003). *NBA Draft*. New York, New York.
- Drucker. (2003). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Harperbusiness Essentials).
- Dubrin. (1993). *Principle of Leadership*. (6thed.). Canada: Southern Western, Cengage Learning.
- Duke. (2004). What do we know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational. Research*.
- Epstein, J.R. (2004) Learning from the Problems of Problem–Based Learning. *BMC Medical Education*, 4, 1.<http://dx.doi.org/10.1186/1472-6920-4-1>.

- Ferlie. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford. University Press.
- Fred R.David. (2012). *Strategic management: concepts and cases* / Fred R. David.—13th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN-13: 978-0-13
- Gerlach and Ely. (1980). *Teaching and Media: A Systematic Approach*. Prentice-Hall.
- Gerloff, E.A (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations*. New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (1998) *Managing Human Resource*. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Good. (1983). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Gopinath & Siciliano. (2005). *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*. New York : McGraw-Hill
- Harold S. Robert. (2016). *The Young Marooners on the Florida Coast*. Martien: New York.
- Herbert G. Zollitsch. (1970). *Wage and Salary Administration – Hardcover*. South-Western Pub: New York.
- Higgins & Vincze. (1993). *Strategic Management : Text and Cases*. 5 th ed. Florida : The. Dryden Press.
- Hills, P.J. A. (1982). *Dictionary of Education*. London : Routledge & Kegan Pay.
- Holbeche, Linda. (2004). *The High Performance. Organization; Creating dynamic stability and sustainable success*.
- Hough, B., & Duncan, K. (1970). *Teaching description and analysis*. Addison-Westlu.
- Hutanuwatr, N. (1998). *Strategy Formulation Through SWOT Analysis : A Case Study of Three Rural People Business Organization in Northeast Thailand*. Ph.D. Dissertation. Bangkok: Asian Institute of Technology.
- International Economic Development Council. (2011).

- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000).
- John M. Ivancevich. (1998). *Human Resource Management*. Irwin McGraw Hill.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2003). Student motivation in co-operative groups: Social interdependence theory. In R. M. Gillies & A. F. Ashman (Eds.), *Co-operative learning: The social and intellectual outcomes of learning in groups* (pp. 136–176).
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International; Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Koontz and Weihrich. (1988). *Management*. University of Michigan : McGraw–Hill.
- Leadbeater. (1999). *Living on Thin Air: The New Economy*. Penguin.
- Likert, R. (1979). *The human organization*. New York: McGraw – Hill.
- Linder, J.C. and Brooks, J.D. (2004). “Transforming the Public Sector,” *Outlook Journal*. October.
- McFarland. (1974). *The Dialects of the Bikol Area*. New Haven: Yale University dissertation.
- McFarland. (1979). *Management : Foundation & Practices*. 5 th ed. New York : Macmillan.
- Miller, D. and Shamsie, J. (2001) Learning across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads. *Strategic Management Journal*, 22, 725–745. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.171>.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey : Prentice–Hall.
- Moore, K.L. (1992) *Clinically Oriented Anatomy*. 3rd Edition, Williams and Wilkins, Philadelphia.
- Hulme, D. and Mosley, P. (1996) *Finance against Poverty: Volume 1*. Routledge, London.
- Mullins, L.J.(1985). *Management and organizational behavior*. London: Pitman Publishing. Limited.

- National Research Council. (2011). *Developed A Framework for K–12 Science Education: Practices, Cross–Cutting Concepts, and Core Ideas* in July.
- Nigro Felix A. (1959). *Public Personnel Administration*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Noe. (2007). *Human Resource Management*. McGraw–Hill/Irwin
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38, 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>.
- Parker, S. (2001). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self–Efficacy. *Applied Psychology*, 49, 447–469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>.
- Pearce and Richard B. Robinson. (2000). *Strategic Management*. New York: McGraw–Hill.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best–Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Pitts, R. and Lei, D. (2006) *Strategic Management*. 4th Edition, Thomson South–Western.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of Management* (4th ed.). Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafjee and Behrouz Asrari Ershad, Tehran: Office of Cultural Studies.
- Robbins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robert and David. (2001). *Professor, Strategy & Organization; Academic Director, Research*.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. (2004). *Human Resource Management*. SouthWestern.
- Schermerhorn, J. R.Jr. (2002). *Management* (7th ed.). New York : John Wiley & Sons.

- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511–514. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.511>.
- Sergiovanni, T. (1982). Ten Principles of Quality Leadership. *Educational Leadership*. 39(5) : 331.
- Stanley c. Abraham. (2006). *Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success*. Ohio: Thomson South–Western.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Thompson & Strickland. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases (8th Ed)* International Student Edition USA: Irwin.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D.. (2002). *Management(7th ed.)*. New York : John Wiley & Sons.
- _____. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. (10th ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Yulk, G. A. (2000). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

ที่ อว ๐๖๒๑.๓๒/ว ๕๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศตวรรษ มะละแหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๓๓๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟื่องสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมานะ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทร์รักษ์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๓ ๓๒๐๘

ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๕๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธาตุนคร
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ชวนะ พิรุณศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร วิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ป.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทักษ์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘

ที่ ๘๖ ๐๖๒๓.๑๒/ว ๕๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
 อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.สุรสิทธิ์ สิงห์อมร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เท่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เทียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในกรณีให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทวีทรัพย์ วัณณ จันทักษ์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๕๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ไสร พลพุทธา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๒๒๓๓๓๓๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.พรพจน์ ธีรบุญ)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๔๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน นางสาวพัศวีพัลโล ศิริบรรพต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๗๒๒๓๓๑๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วราโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทวีฤทธิ์ ธีรบุญ จันทักษ์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย วิชาการการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๓ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๓๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย โพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๔๑ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๖๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จิตินันท์ นันทะศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๙๘๓ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๕๓๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมือง
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.พนัสเทพ กุลวงศ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปิณดา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๒๒๓๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ เทียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๗

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปิณดา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๕๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสากล รักชาติ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา นุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๓๓๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา นุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๕๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๒๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางอรุณี วิชาหิตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา นุทธิจักร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๕๖๓๒๒๓๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๐๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา นุทธิจักร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๓ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ค.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๐๓๓๑๖๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัญมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๓๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ด.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนคำพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๐๒๐๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโรเพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร: ๐ ๔๙๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๖๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพรเจริญวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๐๒๐๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๑๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปากคาดพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๐๒๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาริธีประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๘๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๓๘๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนสัปปิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๖๓๒๒๓๓๑๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๑/ว ๑๓๓๓๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธาตุมหาชัย
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๘ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุมัติขอทุนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๓๑๖๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๖/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอทุนเพื่อทำวิทยานิพนธ์ให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวในหน่วยงานสังกัดท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ว่าที่ร้อยตรีอัครา อัญญาชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๑๒๒๒๓๑๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เทียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
๒๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สุรินทร์ ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางชญานันท์ คนชัยัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายปิโย สุสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๒๓๓๑๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร พึ่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘



ที่ อว ๐๒๒๓.๑๒/ว ๑๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน นายวินิจ พลรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๐๓๐๒๓๓๑๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เท่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เทียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๒๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๑ ๓๒๐๘

ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๖๗๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดา ลาโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา บุทธิจักร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๑๖๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เท่งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวปวีณา บุทธิจักร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๗๘๓ ๓๒๐๘



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สถาบันวิจัยและพัฒนา โท. IP (๒๖๔)

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/ว ๙๓๙

วันที่ ๙ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับรองโครงการวิจัยภายหลังการขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของกรรมการ

เรียน นางสาวปวีณา นุทธิจักร์

ตามที่ท่านได้ขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในคราวประชุม ครั้งที่ ๘/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๗ เรื่อง ไม่เคยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Structural Equation Model Leadership of School Administrators Affecting High-Performance Organizations of Secondary Educational Service Area in the Northeastern Region) หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๗ - ๐๔๓ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้พิจารณาการขอชี้แจงดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว “มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน” ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ผู้ลงนาม ศุภะบุษ

(นางสาวสุธาสินี ศุภะบุษ)

ประธานกรรมการการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



COA NO. 056/2567

IEC NO. HE67-043

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Structural Equation Model Leadership
of School Administrators Affecting High - Performance Organizations
of Secondary Educational Service Area in the Northeastern Region)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวปวีณา บุทธิจักร์

ผู้ร่วมโครงการวิจัย : ไม่มี

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

เอกสารที่รับทราบ

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 2. แบบฟอร์มโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 3. ประวัติผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2567 |
| 4. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย ได้แก่ | |
| 4.1 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย | |
| (สำหรับตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์) | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 4.2 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย | |
| (สำหรับตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์) | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 4.3 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย | |
| (สำหรับการสัมภาษณ์) | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 5. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร | |
| (สำหรับอาสาสมัครอายุ 18 ปีขึ้นไป) | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ | |
| 6.1 แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |
| 6.2 แบบสอบถาม | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567 |

ได้ผ่าน...

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการ
จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ 4 กันยายน 2567
วันหมดอายุ 4 กันยายน 2568
รายงานความก้าวหน้า ทุก 12 เดือน

สุณิษา คุปตะบุตร
(นางสาวสุณิษา คุปตะบุตร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองมีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการหายืนยันองค์ประกอบ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศตวรรษ มะละแหม อาจารย์ประจำสาขาวิจัย
หลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. นางสาวพัทตร์พิไล ศรีบรรพต ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาอุดรธานี
3. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
4. ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิสัยพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
5. ดร.ไสว พลพุดธา ผู้อำนวยการโรงเรียนพรเจริญวิทยา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. วัชรชัย โพไพล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ดร.ฐิตินันท์ นันทะศรี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
3. ดร.เทพนัสเทพ กุลวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนาดีพิทยาคม
4. นายสากล รักชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนคำพิทยาคม
5. นางอรุณี วิชิติตย์ ครูโรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการหาแนวทางการพัฒนา จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จินดา ลาโพธิ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ว่าที่ร้อยตรีอัศดา อัญญาชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
3. นายปิโย ลุสุข ผู้อำนวยการโรงเรียนผาเทิบวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูพาน
4. นายวิจิตร พลธรรตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองมุกวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูพาน
5. นางชญานันท์ คนขยัน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดอนตาลวิทยา

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวปวีณา บุทธิจักร์ นักศึกษาปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา

ประธานที่ปรึกษา

กรรมการที่ปรึกษา

แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

ประกอบการวิจัยเรื่องโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย นางสาวปวีณา บุทธิจักร์

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา

กรรมการ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
 วุฒิการศึกษา.....
 ตำแหน่ง.....
 หน่วยงาน.....
 ชื่อผู้สัมภาษณ์.....นางสาวปวีณา บุทธิจักร์.....
 สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. รูปแบบการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะระบุมกรอบเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งจะเรียนให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบล่วงหน้า 1 สัปดาห์ และขออนุญาตหมายวันและเวลาที่จะสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตในการจัดบันทึกการสัมภาษณ์ และบันทึกเทป
4. ผู้วิจัยจะทบทวนประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบ
5. ผู้วิจัยจะสรุปการสัมภาษณ์แต่ละครั้งในวันที่ทำการสัมภาษณ์

**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

เพื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์มากำหนดตัวแปรเพิ่มเติมในกรอบแนวคิดการวิจัย
ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

.....

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีปัจจัยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือไม่ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีองค์ประกอบ
อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือไม่
และการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือไม่
และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

6. การจัดการเรียนรู้ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือไม่ และการจัดการเรียนรู้
ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อคำถาม 89 ข้อ
แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน
โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและไม่กระทบต่อตัวท่าน
แต่ประการใดทั้งสิ้นอีกทั้งรูปแบบงานวิจัยมุ่งนำเสนอภาพรวมจะไม่มีการระบุชื่อเป็นราย
โรงเรียน และคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์มากในการพัฒนาและปฏิรูปการศึกษา
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น
ตามความเป็นจริงของท่านโดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วขอความกรุณาส่งกลับคืน
ตามที่ได้ระบุไว้ในหน้าของด้านใน
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและต้อง
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปวีณา บุทธิจักร์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสภาพภาพของท่าน

1. สภาพการดำรงตำแหน่ง
 - () ผู้บริหารสถานศึกษา
 - () ครูผู้สอน
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - () ปริญญาตรี
 - () ปริญญาโท
 - () ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 - () น้อยกว่า 5 ปี
 - () ระหว่าง 5-10 ปี
 - () มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามอย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความหมายของตัวเลข ระดับความคิดเห็น พิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

5 = มากที่สุด หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 = มาก หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 = ปานกลาง หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 = น้อย หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 = น้อยที่สุด หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
00	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓			

ข้อ 00 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในสถานศึกษาของท่านเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้ครูเกิดความเคารพนับถือและเชื่อมั่นศรัทธา					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร					
3	ผู้บริหารมีไหวพริบ มีความฉลาด และเชื่อมั่นในตนเอง					
4	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
การกระตุ้นทางปัญญา						
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ					
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา					
8	ผู้บริหารยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ของบุคลากรในหน่วยงาน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
9	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
10	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูทุกคนปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด					
11	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคลและเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
13	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของครู					
14	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน					
15	ผู้บริหารแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์					
16	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้					
17	ผู้บริหารสามารถยกตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในงานขององค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาเสมอ					
การบริหารเชิงกลยุทธ์						
การวางแผนเชิงกลยุทธ์						
18	โรงเรียนมีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล					
19	โรงเรียนมีการกำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้					
20	โรงเรียนมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรงไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21	โรงเรียนมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกและนำข้อมูลมากำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ					
การนำองค์กร						
22	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานของ องค์กรให้มีความชัดเจนและครอบคลุมเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์และผลการ ดำเนินงานที่คาดหวัง					
23	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางขององค์กร ให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร					
24	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
25	ผู้บริหารการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน					
ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
26	โรงเรียนมีการวิเคราะห์สารสนเทศของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็น ต่าง ๆ เปรียบเทียบกับ คู่แข่งหรือส่วนราชการ อื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน					
27	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนิยมใช้สื่อ สังคมออนไลน์เพื่อแสดง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และการสนับสนุนผลผลิต และบริการขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
28	โรงเรียนมีการส่งเสริมการสนทนาออนไลน์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ระบบโปรแกรม แอปพลิเคชันต่าง ๆ					
29	ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผล และนำผล การประเมินไปพัฒนา ปรับปรุงเพื่อเปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ต่อการบริหาร					
การประเมินผลการปฏิบัติการ						
30	ผู้บริหารและครูมีความร่วมมือประสานงาน กับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน					
31	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการสอน แนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย					
32	ครูมีการหาวิธีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผน ตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย					
33	ครูมีการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารขององค์กร					
การจัดการทรัพยากรมนุษย์						
การฝึกอบรมและพัฒนา						
34	องค์กรของท่านมีการจัดฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานตามความ รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	องค์กรของท่านดำเนินการอบรมเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม การเลือกวิธี ฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม					
36	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือใน การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี					
37	การเข้ารับการอบรมต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการ นำมาพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือขึ้น เงินเดือนของบุคลากร					
การสรรหาและคัดเลือก						
38	องค์กรมีการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก ที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร					
39	องค์กรใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ด้วยวิธีการที่โปร่งใสและยุติธรรม ทั้งการทดสอบทางวิชาการและการสัมภาษณ์					
40	องค์กรมีการโอนย้ายและสรรหาบุคลากร จากภายในองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับงาน					
41	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ชัดเจน เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน					
ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น						
42	หน่วยงานของท่านกำหนดค่าตอบแทน และ สวัสดิการอย่างเหมาะสมกับปริมาณหรือ ภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่					
43	หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการ ให้แก่บุคลากรที่หลากหลายและเหมาะสม					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
44	หน่วยงานของท่านสนับสนุน ยกย่องให้รางวัล แก่บุคลากร ที่ม่งาน ที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพ					
45	สวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เงินช่วยเหลือบุตร					
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
46	ผู้บริหารคาดการณ์กำลังคนเพื่อให้ทราบถึง ประมาณระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการ ปฏิบัติงานในอนาคต					
47	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่า กำลังคนที่ต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคลต่อไป					
48	ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกเพื่อเข้าปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ว่าง					
49	ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรที่ทำให้ดึงดูด ผู้มีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงาน					
การจัดการเรียนรู้						
การประเมินทักษะการเรียนรู้						
50	ครูเน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการ ปฏิบัติของนักเรียนมาปรับปรุงการแก้ไขงาน					
51	ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัด และประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
52	ครูสร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงานของ นักเรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
53	ครูใช้หลักการวัดผล ประเมินผลที่มีคุณภาพ ระดับสูง					
มาตรฐานการเรียนรู้						
54	ครูมีทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับ นักเรียน					
55	ครูสร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนที่มี การบูรณาการความเข้าใจเนื้อหาสาระเนื้อหา					
56	ครูมุ่งเน้นการสร้างความรู้และความเข้าใจ ในเชิงลึกมากกว่าการสร้างความรู้แบบผิวเผิน					
57	ครูยกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ ข้อมูลที่เป็นจริง					
หลักสูตรและวิธีการสอน						
58	โรงเรียนมีการสอนให้เกิดทักษะ มุ่งเน้นเชิง สหวิทยาการของวิชาแกนหลัก					
59	โรงเรียนมีการประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการ ข้ามสาระเนื้อหาและสร้างระบบการเรียนรู้ ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน					
60	โรงเรียนมีการสร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน					
61	โรงเรียนการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอน ที่หลากหลาย					
การพัฒนางานอาชีพ						
62	ครูสามารถวิเคราะห์นักเรียนและสามารถ ทำงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งผลต่อคุณภาพ ของนักเรียน					
63	ครูประเมินนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้าง ทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
64	ครูสร้างตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนให้กับนักเรียน					
65	ครูสามารถพัฒนาความสามารถของนักเรียนให้สูงขึ้น					
แหล่งการเรียนรู้						
66	โรงเรียนออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทั้งการเรียนเป็นกลุ่มหรือการเรียนรายบุคคล					
67	โรงเรียนสร้างผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียน แบบโครงงาน					
68	โรงเรียนสนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชน ด้านการศึกษา					
องค์การสมรรถนะสูง						
การมุ่งผู้รับบริการ						
69	สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เหมาะสม โปร่ง โล่ง สะอาด และสะดวกในการรับบริการ					
70	โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวก สะอาด และ เพียงพอ เช่น ที่นั่งบริเวณรอรับบริการ น้ำดื่ม ห้องน้ำ					
71	โรงเรียนมีสถานที่และอุปกรณ์ ป้ายประชาสัมพันธ์ / ป้ายบอกจุดบริการมีความชัดเจน และเข้าใจ					
72	โรงเรียนให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส สุภาพและมีอัธยาศัยดี ให้คำแนะนำหรือ ช่วยตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การบริหารทรัพยากรมนุษย์						
73	ผู้บริหารคาดการณ์กำลังคนเพื่อให้ทราบถึงปริมาณและระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติงานในอนาคต					
74	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์งานที่ทำให้ทราบว่ากำลังคนที่ต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไรเพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคลต่อไป					
75	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
76	องค์กรมีระบบการบริหารที่เป็นธรรมโดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสม					
โครงสร้างองค์กร						
77	สถานศึกษาของท่านมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
78	สถานศึกษาของท่านมีการแบ่งงานกันทำและมีการกระจายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล					
79	ท่านได้รับความช่วยเหลืออย่างเต็มที่เมื่อท่านต้องการ โดยมีการติดต่อประสานงาน หรือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นในองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
80	โรงเรียนมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานอย่างชัดเจน เช่นหน่วยบัญชี หน่วยการเงิน เป็นต้น					

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม						
81	ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพูดคุยกันภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
82	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานในร่วมกันกับองค์กร					
83	ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
84	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับทีมงานที่มาจากหน่วยงานอื่น					
การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ						
85	บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ และมีการพัฒนาด้านการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง					
86	บุคลากรทำงานเป็นทีม และทำงานให้ประสบความสำเร็จ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับทีมงาน และรู้บทบาทของตนเองในทีม เพื่อให้งานโดยรวมขององค์กรประสบความสำเร็จ					
87	บุคลากรทำงานร่วมกัน มีความให้อภัย เห็นอกเห็นใจกัน แสดงความมีน้ำใจและไม่เห็นแก่ตัว คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
88	ผู้บริหารเปิดโอกาส พูดคุยให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทาย และร่วมกันแก้ปัญหา					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



**การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ชื่อเรื่อง

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวปวีณา บุทธิจักร์

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร. วาโร เพ็งสวัสดิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกลักษณ์ เพียส

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ - นามสกุล

ตำแหน่ง

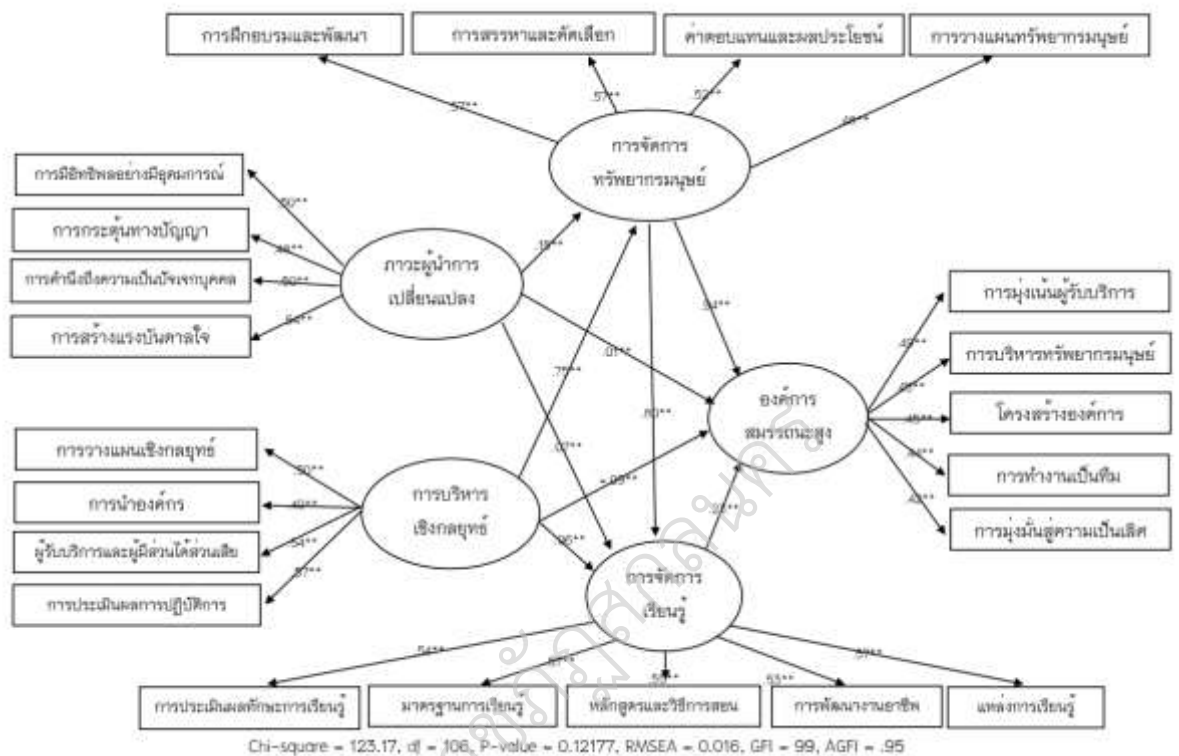
วุฒิการศึกษา

สถานที่ทำงาน

ลงชื่อ

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ



การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 123.17 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom : df) เท่ากับ 106 ความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .12177 มีค่ามากกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันสนิท (Close fit) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.16 ค่า RMSEA เท่ากับ .016 ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ .98 ค่า Adjusted Goodness off Fit Index (AGFI) เท่ากับ .95 แสดงว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรมีรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.01) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (.97) ในทิศทางบวกอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.22) ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (.80) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (INFL) การกระตุ้นทางปัญญา (WISD) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDI) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSP) โดยมีน้ำหนัก เท่ากับ .50, .48, .50, และ .54 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .637 ถึง .828

2) ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (-.09) ในทางลบแต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (.94) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.23) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (STRA) การนำองค์กร (ORGA) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (INTE) การประเมินผลการปฏิบัติการ (EVAL) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .50, .49, .54, และ .57 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .639 ถึง .768

3) ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.94) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเรียนรู้ (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การฝึกอบรมพัฒนา (DEVE) การสรรหาและคัดเลือก (COVE) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COMP) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (PLAN) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57, .57, .52, และ .48 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .583 ถึง .701

4) การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (.22) ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การประเมินทักษะการเรียนรู้ (SKIL) มาตรฐานการเรียนรู้ (EDUC) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (COUR) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (OCCU) แหล่งการเรียนรู้ (LEAR) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .54, .57, .55, .52, และ .57 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .639 ถึง .740

5) ตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (SERV) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMA) โครงสร้างองค์การ (STUC) การทำงานเป็นทีม (TEME) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (EXCE) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .49, .45, .45, .44, และ .42 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ระหว่าง .587 ถึง .726

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การ
สมรรถนะสูง ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง
ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อองค์การ
สมรรถนะสูง ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง
ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

ค่าคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 23 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม

ตอนที่ ที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปล ผล
		1	2	3	4	5			
2	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ตอน ที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปล ผล
		1	2	3	4	5			
3	28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	31	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	38	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	52	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
5	53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ตอน ที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปล ผล
		1	2	3	4	5			
5	55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	58	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	65	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	73	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	74	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	76	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	79	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
6	80	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
6	81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ตอน ที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การแปล ผล
		1	2	3	4	5			
6	82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	83	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	86	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าความเชื่อมั่น .91	1	.64
	2	.64
	3	.74
	4	.72
	5	.70
	6	.67
	7	.58
	8	.68
	9	.61
	10	.60
	11	.44
	12	.63
	13	.42
	14	.46
	15	.60
	16	.57
	17	.33
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ค่าความเชื่อมั่น .93	18	.64
	19	.70
	20	.65
	21	.67
	22	.61
	23	.61
	24	.58

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
	25	.62
	26	.71
	27	.72
	28	.64
	29	.70
	30	.54
	31	.71
	32	.67
	33	.50
	34	.60
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	35	.68
ค่าความเชื่อมั่น .93	36	.68
	37	.70
	38	.68
	39	.78
	40	.54
	41	.69
	42	.71
	43	.80
	44	.74
	45	.63
	46	.66
	47	.64
	48	.75
	49	.50

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
4. การจัดการเรียนรู้ ค่าความเชื่อมั่น .89	50	.45
	51	.44
	52	.63
	53	.50
	54	.40
	55	.65
	56	.59
	57	.68
	58	.60
	59	.66
	60	.68
	61	.57
	62	.41
	63	.49
	64	.56
	65	.47
	66	.47
	67	.49
	68	.34
5. องค์การสมรรถนะสูง ค่าความเชื่อมั่น .93	69	.72
	70	.46
	71	.62
	72	.62
	73	.67
	74	.53
	75	.64

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านที่	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
	76	.66
	77	.68
	78	.61
	79	.77
	80	.53
	81	.55
	82	.61
	83	.67
	84	.75
	85	.68
	86	.54
	87	.72
	88	.54
ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97		

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน

DATE: 9/24/2024

TIME: 13:42

L I S R E L 8.52

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

BETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	0	0	0
E2	20	0	0
E3	21	22	0

GAMMA

	K1	K2
	-----	-----
E1	23	24
E2	25	26
E3	27	28

PHI

	K1	K2
	-----	-----
K1	0	
K2	29	0

PSI

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
	30	31	32

BETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	0.804 (0.099) 8.116	--	--

E3	0.936	0.227	--
	(0.212)	(0.161)	
	4.405	1.411	

GAMMA

	K1	K2
	-----	-----
E1	0.155	0.746
	(0.047)	(0.055)
	3.296	13.665
E2	0.070	0.056
	(0.038)	(0.082)
	1.810	0.678
E3	0.013	-0.087
	(0.040)	(0.090)
	0.334	-0.974

Covariance Matrix of ETA and KSI

	E1	E2	E3	K1	K2
	-----	-----	-----	-----	-----
E1	0.955				
E2	0.868	0.907			
E3	1.025	0.958	1.101		
K1	0.753	0.720	0.812	1.000	
K2	0.870	0.811	0.922	0.801	1.000

PHI

	K1	K2
K1	1.000	
K2	0.801 (0.021) 38.687	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

E1	E2	E3
0.189 (0.026) 7.395	0.113 (0.022) 5.100	-0.006 (0.030) -0.204

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

E1	E2	E3
0.802	0.875	1.006

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

E1	E2	E3
0.802	0.741	0.785

Reduced Form

	K1	K2
	-----	-----
E1	0.155 (0.047) 3.296	0.746 (0.055) 13.665
E2	0.194 (0.047) 4.087	0.656 (0.054) 12.185
E3	0.202 (0.051) 3.972	0.760 (0.058) 13.090

Squared Multiple Correlations for Y – Variables

DEVE	COVE	COMP	PLAN	SKIL	EDUC
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.701	0.701	0.655	0.583	0.639	0.705

Squared Multiple Correlations for Y – Variables

COUR	OCCU	LEAR	SERV	HUMA	STUC
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.686	0.740	0.712	0.726	0.682	0.647

Squared Multiple Correlations for Y – Variables

TEME	EXCE
-----	-----
0.624	0.587

Squared Multiple Correlations for X – Variables

INFL	WISD	INDI	INSP	STRA	ORGA
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.703	0.637	0.747	0.828	0.639	0.679

Squared Multiple Correlations for X – Variables

INTE	EVAL
-----	-----
0.740	0.768

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 106

Minimum Fit Function Chi-Square = 124.996 (P = 0.100)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 123.170 (P = 0.122)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 17.170

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 48.911)

Minimum Fit Function Value = 0.196

Population Discrepancy Function Value (FO) = 0.0270

90 Percent Confidence Interval for FO = (0.0 ; 0.0768)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0159

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0269)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.655

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.628 ; 0.705)

ECVI for Saturated Model = 0.794

ECVI for Independence Model = 89.415

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 56913.672

Independence AIC = 56957.672

Model AIC = 417.170

Saturated AIC = 506.000

Independence CAIC = 57077.756

Model CAIC = 1219.546

Saturated CAIC = 1886.960

Normed Fit Index (NFI) = 0.998

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.458

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.995

Critical N (CN) = 728.664

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00415

Standardized RMR = 0.0109

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.983

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.959

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.412

BETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	0.825	--	--
E3	0.871	0.206	--

GAMMA

	K1	K2
	-----	-----
E1	0.158	0.764
E2	0.073	0.059
E3	0.013	-0.083

Correlation Matrix of ETA and KSI

	E1	E2	E3	K1	K2
	-----	-----	-----	-----	-----
E1	1.000				
E2	0.933	1.000			
E3	1.000	0.958	1.000		
K1	0.770	0.756	0.773	1.000	
K2	0.891	0.852	0.879	0.801	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	E1	E2	E3
-----	-----	-----	-----
	0.198	0.125	-0.006

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	K1	K2
-----	-----	-----
E1	0.158	0.764
E2	0.204	0.689
E3	0.193	0.724

BETA

	E1	E2	E3
-----	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	0.825	--	--
E3	0.871	0.206	--

GAMMA

	K1	K2
-----	-----	-----
E1	0.158	0.764
E2	0.073	0.059

E3 0.013 -0.083

Correlation Matrix of ETA and KSI

	E1	E2	E3	K1	K2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
E1	1.000				
E2	0.933	1.000			
E3	1.000	0.958	1.000		
K1	0.770	0.756	0.773	1.000	
K2	0.891	0.852	0.879	0.801	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

E1	E2	E3
-----	-----	-----
0.198	0.125	-0.006

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	K1	K2
-----	-----	-----
E1	0.158	0.764
E2	0.204	0.689
E3	0.193	0.724

TI

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	K1	K2
	-----	-----
E1	0.155 (0.047) 3.296	0.746 (0.055) 13.665
E2	0.194 (0.047) 4.087	0.656 (0.054) 12.185
E3	0.202 (0.051) 3.972	0.760 (0.058) 13.090

Indirect Effects of KSI on ETA

	K1	K2
	-----	-----
E1	--	--
E2	0.124 (0.041) 3.048	0.600 (0.084) 7.125

E3	0.189	0.847
	(0.052)	(0.099)
	3.604	8.562

Total Effects of ETA on ETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	0.804	--	--
	(0.099)		
	8.116		
E3	1.119	0.227	--
	(0.126)	(0.161)	
	8.909	1.411	

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 1.552

Indirect Effects of ETA on ETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	--	--	--
E3	0.183	--	--
	(0.116)		
	1.574		

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	K1	K2
	-----	-----
E1	0.158	0.764
E2	0.204	0.689
E3	0.193	0.724

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	K1	K2
	-----	-----
E1	--	--
E2	0.131	0.630
E3	0.180	0.807

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	0.825	--	--
E3	1.041	0.206	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	E1	E2	E3
	-----	-----	-----
E1	--	--	--
E2	--	--	--
E3	0.170	--	--

Time used: 0.078 Seconds

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวปวีณา บุทธิจักร์
วัน เดือน ปีเกิด	วัน 8 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2533
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	194 หมู่ 9 บ้านนาหว้า ตำบลนาสะเม้ง อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู อันดับ ค.ศ.2
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโค้งสำราญ อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านนาหว้า ตำบลนาสะเม้ง อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2548	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนบ้านนาหว้า ตำบลนาสะเม้ง อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2551	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนดอนตาลวิทยา ตำบลนาสะเม้ง อำเภอดอนตาล จังหวัดมุกดาหาร
พ.ศ. 2557	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2564	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2568	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2561	ครูผู้ช่วย โรงเรียนโชฬารพิทยาคม อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
พ.ศ. 2564	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนโชฬารพิทยาคม อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
พ.ศ. 2568	ครู ค.ศ.2 โรงเรียนบ้านโค้งสำราญ อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร