

รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  
ADMINISTRATIVE MODEL FOR THE HIGH-PERFORMANCE SCHOOL  
UNDER THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION

ศศิวิมล พัฒนาวัดมน<sup>\*1</sup> วรชัย วิภูอุปโภคตร<sup>2</sup> และสุขุม มุลเมือง<sup>3</sup>

Sasiwimon Phatthanawat<sup>\*1</sup> Vorachai Viphoouparakhot<sup>2</sup> and Sukhum Moonmueng<sup>3</sup>

<sup>\*1-3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>\*1-3</sup>Faculty of Education, Bangkokthonburi University

\*ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: sasiwimonny30@gmail.com

Received: February,21 2025

Revised: May,19 2025

Accepted: May,19 2025

Similarity Index: 9.01%

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การวิจัยเป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนจาก 13 โรงเรียนในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,103 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยตารางของเครชชีและมอร์แกน การสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 285 คน ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวน 13 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อรับรองรูปแบบและเสนอแนะ จำนวน 9 คน จากการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) วิเคราะห์ทั้งแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ และ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จาก 7 องค์ประกอบได้จำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด 104 ตัวชี้วัดนำไปสู่การพัฒนาการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง 35 แนวทาง

---

**คำสำคัญ:** รูปแบบ, การบริหารโรงเรียน, ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

---

### Abstract

The objectives of this research were: (1) to study the components of administrative for the high-performance school under the department of local administration, and (2) to develop administrative models for the high-performance school under the department of local administration.

The research was a mixed method both quantitative research and qualitative research. The population were 1,103 school administrators and teachers of 13 schools under the Department of Local Administration who worked in the academic year 2024. The sample size was determined by the Krejcie and Morgan's table, which was derived from a multi-stage sampling method, totaling 285 people. Key informants were 13 people and focus group discussion to developing the model and recommendations, total 9 people, obtained by purposive sampling. The data collection instruments consisted of a 5-point rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis (CFA), to analyzed both in-depth interviews and focus group discussions using content analysis.

The research results showed: 1) the components of administrative for the high-performance school under the department of local administration consists seven components, included: Organizational leadership, Planning and strategy, support all stakeholders, Data driven and Knowledge management, Focus on human resource management, Effectiveness management, and Feedback and outcome, and 2) develop administrative models for the high-performance school under the department of local administration, consists of seven components and a total number of indicators 104 indicators and guidelines 35 guidelines to developed from 7 components

---

**Keywords:** Administrative, Model, High-Performance School, the Department of Local Administration

---

### บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในศตวรรษที่ 21 โดยยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ผ่านการพัฒนาคนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ และ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่เน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในสังคม แห่งการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ราชกิจจานุเบกษา, 2553) ภายใต้บริบทดังกล่าว การจัดการศึกษาจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพอย่างเป็นระบบ ลดความเหลื่อมล้ำ และพัฒนาผู้เรียนให้มี สมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงานในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงเผชิญความท้าทายในหลายมิติ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารจัดการบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ การขาดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และกระบวนการดำเนินงานที่ยังไม่ชัดเจนและเป็น ระบบ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563) ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็น ในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่สามารถยกระดับสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Organization) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงระบบ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการมุ่ง ผลลัพธ์อย่างยั่งยืน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2566) จากการศึกษาของ สรรเพชร โทวิชา และ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถานศึกษา การเตรียมความพร้อมที่สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ขณะเดียวกันช่วงให้องค์กรสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่าง ยั่งยืน การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนอกจากจะทำให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศแล้วยังส่งผลเชิงบวกต่อผู้เรียน ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการสอดคล้องตามหลักการทางการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาตามศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด งานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์ในมิติด้านการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นเลิศทางวิชาการด้วยการขับเคลื่อน การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

แนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ (PMQA) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กร โดยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้น ผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่าง เป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2567) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hallinger และ Heck (2019) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงระบบและการบริหารจัดการที่เน้นข้อมูลและผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน แนวทาง ดังกล่าวช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาโครงสร้างการบริหาร กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบ การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเชิงประจักษ์ที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาท้องถิ่น ผลการวิจัยคาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความครอบคลุมทั้งเชิงลึกและเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ และระยะที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ โดยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดและองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสมรรถนะสูง พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาหลักสูตรความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ซึ่งปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2567 จำนวน 13 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างแท้จริง ในระยะที่ 2 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยกำหนดประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 13 โรงเรียน จาก 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2567 รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,103 คน กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1977) และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ได้จำนวน 285 คน โดยเริ่มจากการแบ่งกลุ่มตามภูมิภาค จากนั้นสุ่มเลือกโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างภายในโรงเรียนโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูในแต่ละโรงเรียน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้จัดให้มีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อร่วมพิจารณารับรอง และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงโครงสร้าง ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญและสนับสนุนการพัฒนารูปแบบการบริหารให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

## ผลการวิจัย

**ผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1** องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มี 7 ด้าน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงทั้ง 7 ด้าน พบว่า โมเดลการวัดของทุกองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ CMIN/DF มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่า GFI, AGFI, NFI, CFI และ IFI มีค่ามากกว่า 0.90 และค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งสะท้อนว่าโมเดลมีความเหมาะสม สามารถอธิบายโครงสร้างตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

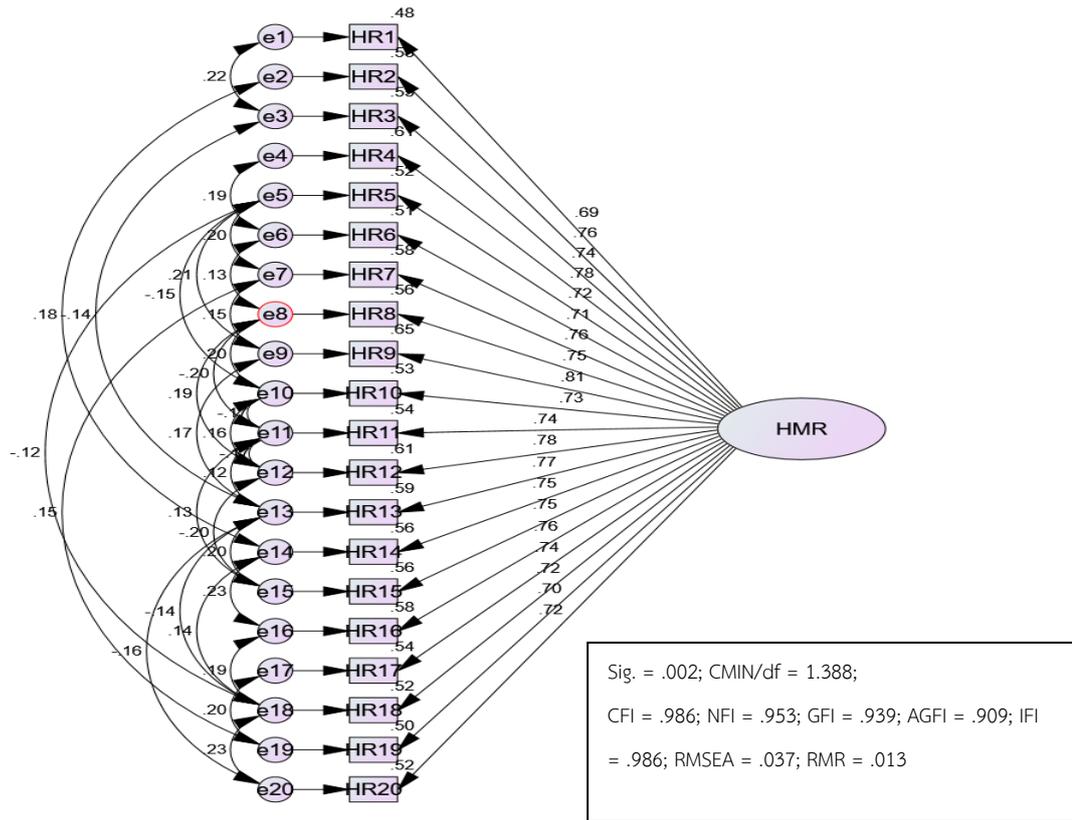
เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ล้วนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกตัวแปร แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง และสะท้อนถึงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดล

นอกจากนี้ ค่า Average Variance Extracted (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบส่วนใหญ่มีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ในระดับที่เหมาะสม และค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability: CR) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะบางองค์ประกอบที่มีค่า CR สูง แสดงถึงความสอดคล้องภายในของตัวแปรบ่งชี้ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ในบางองค์ประกอบ เช่น ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่าค่า CR หรือ AVE อยู่ในระดับใกล้เคียงเกณฑ์มาตรฐาน จึงอาจพิจารณาปรับปรุงตัวแปรบางรายการเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ของโมเดล

โดยสรุป โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันทั้ง 7 ด้านมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายโครงสร้างการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่โดดเด่นที่สุดเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าความเที่ยงรวม (CR) และความสอดคล้องของโมเดล พบว่า ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นองค์ประกอบ

ที่มีความโดดเด่นมากที่สุด เนื่องจากมีค่า CR สูงถึง 0.961 และมีค่า AVE = 0.554 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้มีความสอดคล้องกันภายในสูง และสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1 องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 1 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HMR) พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า CMIN/DF = 1.388 < 2.0 และ P = 0.002 < 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ค่า CMIN/DF ที่ต่ำกว่า 3.0 แสดงถึงความเหมาะสมของโมเดล

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล พบว่าโมเดลมีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.939 > 0.90 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.909 > 0.80 และดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.037 < 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความเหมาะสมและอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

นอกจากนี้ ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) มีค่า  $0.013 < 0.05$  แสดงถึงความคลาดเคลื่อนที่ต่ำ และดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ  $0.953 > 0.90$  รวมถึงดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ  $0.986 > 0.90$  และ CFI เท่ากับ  $0.986 > 0.90$  ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของโมเดลที่สามารถอธิบายโครงสร้างตัวแปรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โมเดลการวัดด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HMR) มีความเที่ยงตรง (Validity) และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลได้อย่างเหมาะสม

**ตาราง 1** ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ด้าน	VAR	$\lambda$	SE.	t-value	P-Value	R <sup>2</sup>
1. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	HR1 (Constant)	.695				.482
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา	HR2	.760	.093	12.225	***	.578
3. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	HR3	.741	.075	13.470	***	.549
4. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบตามขอบข่ายภาระงาน	HR4	.778	.090	12.499	***	.606
5. ผู้บริหารมีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	HR5	.724	.089	11.641	***	.524
6. ผู้บริหารมีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	HR6	.712	.089	11.464	***	.506

ด้าน	VAR	$\lambda$	SE.	t-value	P-Value	R <sup>2</sup>
7. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้บุคลากรสามารถตัดสินใจเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม	HR7	.760	.088	12.198	***	.577
8. ผู้บริหารมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยให้กับบุคลากร	HR8	.746	.090	11.959	***	.556
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมด้านความปลอดภัยให้กับบุคลากร	HR9	.808	.094	12.935	***	.653
10. ผู้บริหารมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	HR10	.730	.088	11.711	***	.533
11. ผู้บริหารจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการสอน เพื่อให้ครูมีความรู้ทันสมัยและสามารถใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย	HR11	.737	.091	11.798	***	.544
12. ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างครูเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด	HR12	.781	.091	12.501	***	.610
13. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรโดยการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง	HR13	.766	.096	12.236	***	.586
14. ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการทำงานของครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน	HR14	.749	.092	12.032	***	.561
15. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน	HR15	.746	.088	11.967	***	.557
16. ผู้บริหารสร้างความผูกพันและความร่วมมือในองค์กรผ่านกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	HR16	.765	.088	12.287	***	.585

ด้าน	VAR	$\lambda$	SE.	t-value	P-Value	R <sup>2</sup>
17. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานด้วยการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	HR17	.736	.092	11.854	***	.542
18. ผู้บริหารมีการสร้างความรู้สึกรักองค์กร	HR18	.722	.088	11.611	***	.522
19. ผู้บริหารนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	HR19	.704	.094	11.348	***	.495
20. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ	HR20	.719	.086	11.574	***	.516
AVE.= 0.554, CR.= 0.961						

\*\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้าน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HMR) ตามตารางพบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 20 ตัวแปร (HR1 – HR20) โดยผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ( $\lambda$ ) ของตัวแปรแต่ละตัวมีค่าอยู่ระหว่าง 0.695 – 0.808 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 0.50 (Hair et al., 2014) แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์และมีความสำคัญต่อโมเดล

ค่าสัมประสิทธิ์ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE.) อยู่ในช่วง 0.075 – 0.096 โดยทุกตัวแปรมีค่า t-value มากกว่า 1.96 และค่า P-value เท่ากับ \*\*\* ( $p < 0.001$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีนัยสำคัญทางสถิติ (Cheung & Wang, 2017)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (R<sup>2</sup>) หรือค่าความแปรปรวนที่อธิบายได้ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.482 – 0.653 โดยตัวแปร HR9 (ผู้บริหารมีการส่งเสริมด้านความปลอดภัยให้กับบุคลากร) มีค่า R<sup>2</sup> = 0.653 มากที่สุด แสดงถึงความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่สามารถอธิบายตัวแปรสังเกตได้มากที่สุด รองลงมาคือ HR12 (ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างครูเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด) ด้วยค่า R<sup>2</sup> = 0.610 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HMR) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ได้รับการยืนยันจากค่า AVE = 0.554 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนี้ ค่าความเที่ยงรวมของโมเดล (CR = 0.961 มีค่าสูงกว่า 0.60 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามแนวทางของ Hair et al. (2014) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันภายในโมเดล

ผลการสำรวจองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร การบริหารโรงเรียนต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน การวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ได้รับความเห็นในระดับสูง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

2. การวางแผนและกลยุทธ์ การวางแผนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถานศึกษาและสามารถติดตามผลได้เป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยที่ได้รับความเห็นเฉลี่ยสูงสุดคือ การควบคุมแผนกลยุทธ์ให้ดำเนินการได้ถูกต้องและการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน

3. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ปัจจัยที่ได้รับความเห็นสูงสุดคือ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลและการสร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความโปร่งใสในการบริหาร

4. การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผล รวมถึงใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงการดำเนินงาน ปัจจัยสำคัญที่ได้รับความเห็นเฉลี่ยสูงสุดคือ การวิเคราะห์ผลข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการสร้างระบบการประเมินที่ต่อเนื่องเพื่อติดตามพัฒนาการของนักเรียน

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยเฉพาะการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่ได้รับความเห็นเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านการสนับสนุนและทำงานร่วมกัน และการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยให้กับบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ โรงเรียนต้องออกแบบกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และสามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ได้รับความเห็นเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความต้องการของนักเรียน) และการกำหนดกระบวนการทำงานร่วมกัน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ โรงเรียนต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงองค์กร ปัจจัยที่ได้รับความเห็นเฉลี่ยสูงสุดคือ การตัดสินใจที่คำนึงถึงผลลัพธ์ขององค์กร และการกำกับดูแลองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

สรุปผลองค์ประกอบ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) แต่ละองค์ประกอบสามารถจัดอันดับตามค่า  $R^2$  ซึ่งสะท้อนความสามารถของตัวแปรแฝงในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกต โดยลำดับ 5 อันดับแรก ตามค่า  $R^2$  ของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

**1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร**

- 1.1 ผู้บริหารมีทักษะการแก้ไขปัญหา
- 1.2 ผู้บริหารมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา
- 1.3 ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านบุคลิกภาพ
- 1.4 ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 1.5 ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

**2. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

- 2.1 ผู้บริหารมีการประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของสถานศึกษา
- 2.2 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนและวัดผลได้
- 2.3 ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ตามโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา
- 2.4 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เหมาะสมสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
- 2.5 ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน

**3. องค์ประกอบด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย**

- 3.1 ผู้บริหารสร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง
- 3.2 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
- 3.3 ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
- 3.4 ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจหรือประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย
- 3.5 ผู้บริหารมีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล

**4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

- 4.1 ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานที่ชัดเจนในการประเมิน
- 4.2 ผู้บริหารมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้
- 4.3 ผู้บริหารจัดประชุมกับครูและผู้บริหารเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ผลการเรียนรู้
- 4.4 ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4.5 ผู้บริหารสร้างระบบการประเมินที่ต่อเนื่องเพื่อติดตามพัฒนาการนักเรียน

**5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

- 5.1 ผู้บริหารมีการส่งเสริมด้านความปลอดภัยให้กับบุคลากร
- 5.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างครูเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด
- 5.3 ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ
- 5.4 ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรโดยการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง
- 5.5 ผู้บริหารสร้างความผูกพันและความร่วมมือในองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

## 6 องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ

- 6.1 ผู้บริหารมีการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทองค์กร
- 6.2 ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 6.3 ผู้บริหารพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่ชัดเจน
- 6.4 ผู้บริหารมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 6.5 ผู้บริหารมีการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน

## 7 องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

- 7.1 ผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว
- 7.2 ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสนับสนุนทีมงานในการดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 7.3 ผู้บริหารมีการกำกับดูแลองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย
- 7.4 ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลด้านผู้เรียน
- 7.5 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลลัพธ์องค์กร

**สรุปผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2** จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อร่วมพิจารณารับรอง และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น ได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนตามผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 7 ด้าน สามารถสรุปออกมาเป็น 35 ข้อ ดังนี้

### 1. ด้านการนำองค์กร

- (1) ผู้บริหารมีทักษะการแก้ไขปัญหา ด้วยการพัฒนาผู้นำโรงเรียนให้มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการฝึกอบรมผู้นำในด้านการแก้ไขปัญหา
- (2) ผู้บริหารมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกับทุกฝ่าย เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน
- (3) ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านบุคลิกภาพ มีความสามารถ มีบุคลิกภาพดี ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
- (4) ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานโดย เน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและกระบวนการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในองค์กร

## 2. ด้านการวางแผนและกลยุทธ์

- (1) ผู้บริหารมีการประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จ
- (2) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนและวัดผลตอบโจทยโรงเรียน
- (3) ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ตามโครงสร้าง วัฒนธรรมของสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์
- (4) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เหมาะสมสำหรับการพัฒนาหลักสูตรกำหนด แผนระยะยาวและระยะสั้นที่ชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้และมีเป้าหมาย ที่วัดผลได้
- (5) ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการ โดยมีการประเมินผลทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้ ตามสถานการณ์

## 3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

- (1) ผู้บริหารสร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมทั้งการสร้างช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีข้อมูล ที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนงานและการพัฒนาโรงเรียน
- (2) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
- (3) ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน และเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำมาปรับปรุง การดำเนินงานและบริการของโรงเรียน
- (4) ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจหรือประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียอย่าง สม่าเสมอ จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อติดตามการพัฒนาและประเมินผล
- (5) ผู้บริหารมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดย มุ่งเน้นความสำคัญรายบุคคล พัฒนาระบบฐานข้อมูลนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อให้สามารถติดตามผล การเรียนรู้และความก้าวหน้าของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4. ด้านการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- (1) ผู้บริหารมีการกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานที่ชัดเจนในการประเมินการเรียนการสอน โดยใช้ตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้อย่างแม่นยำ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
- (2) ผู้บริหารมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ มีการใช้ข้อมูล การประเมินผลในการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอนและ การบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- (3) ผู้บริหารจัดประชุมกับครูและผู้บริหารเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ผลการเรียนรู้
- (4) ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(5) ผู้บริหารสร้างระบบการประเมินที่ต่อเนื่องเพื่อติดตามพัฒนาการนักเรียนสร้างระบบการติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และพัฒนาการเรียนการสอน

#### 5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- (1) ผู้บริหารมีการส่งเสริมด้านความปลอดภัยให้กับบุคลากร
- (2) ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างครูเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด
- (3) ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรในด้านการสอนและการบริหารการศึกษา
- (4) ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรโดยการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง
- (5) ผู้บริหารสร้างความผูกพันและความร่วมมือในองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

#### 6. ด้านการจัดการกระบวนการ

- (1) ผู้บริหารมีการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทองค์กร
- (2) ผู้บริหารมีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- (3) ผู้บริหารพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่ชัดเจน
- (4) ผู้บริหารมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- (5) ผู้บริหารมีการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน

#### 7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

- (1) ผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว
- (2) ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสนับสนุนทีมงานในการดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ
- (3) ผู้บริหารมีการกำกับดูแลองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย
- (4) ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลด้านผู้เรียน
- (5) ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลลัพธ์องค์กร

การพัฒนาโรงเรียนตามแนวทางเหล่านี้ จะช่วยให้โรงเรียนสามารถยกระดับสมรรถนะของทั้งผู้นำและบุคลากร รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดังแผนภาพที่ 2

## 7 องค์ประกอบหลักสู่การเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง (7 Key Component)

เพื่อสื่อสารโครงสร้างและองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารจัดการโรงเรียนตามวงจร PDCA ที่มุ่งเน้นการยกระดับสู่สถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง

### ส่วนการวางแผนและการนำ (PLAN)



**ด้านการนำองค์กร (Leadership)**  
เป็นทักษะการแก้ปัญหา การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน



**ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ (Strategy)**  
กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนได้ จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และสื่อสารกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกระดับ



**ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)**  
สร้างองค์ทางการสื่อสารที่ชัดเจน รับฟังความคิดเห็น และพัฒนาระบบ การดูแลเพื่อให้อัตโนมัติเป็นรูปธรรม



### ส่วนการปฏิบัติและฐานข้อมูล (DO)

**ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (KM)**  
รวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และ สร้างนวัตกรรมในการทำงาน

### ส่วนการตรวจสอบและพัฒนา (CHECK)



**ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HR)**  
เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และระบบประเมินผลสร้างแรงจูงใจ



**ด้านการจัดการกระบวนการ (Process)**  
ลดทอนกระบวนการทำงานที่ล้าสมัย ปรากฏในไลยีนมาใช้ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

### ส่วนผลลัพธ์และการการขับเคลื่อน (ACTION)

**ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)**  
วัดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุชัดเจนและระบุเวลา เพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยยึดกลยุทธ์ในรอบถัดไป



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง

สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

### อภิปรายผล

การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูงเป็นกระบวนการที่สำคัญในยุคปัจจุบัน ซึ่งต้องการการออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้านการเรียนการสอน และการพัฒนาองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน โดยมีการมุ่งเน้นในหลายด้าน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่ดี การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อภิปรายผล วัตถุประสงค์ที่ 1 ตาม องค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ การดำเนินงานสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ รวมถึงมีทักษะในการแก้ปัญหาและบริหารทรัพยากรอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐมนต์ ชาญเชิงคำ (2560), อร่าม วัฒนะ (2561), Smith et al. (2020), Garcia et al. (2022), Ahmad et al. (2024), Hargreaves (2003), Fullan (2001) และ Robinson (2007)

2. ด้านการวางแผนและกลยุทธ์ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นหัวใจสำคัญ โดยต้องกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน ปฏิบัติได้จริง และสามารถติดตามผลได้ โดยเฉพาะการควบคุมแผนและการกำหนด เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Fullan (2001), Leithwood et al. (2004), Hallinger & Heck (1998), ญัฐมนต์ ชาญเชิงคำ (2560), Reezigt & Creemers (2005) และ Garcia et al. (2022)

3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยเฉพาะการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งช่วยสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสในการบริหาร สอดคล้องกับ Hallinger (2011), Leithwood et al. (2004), Bryk et al. (2010), จิตราภรณ์ สามไชย (2561), Smith et al. (2020) และ Eva Dhimitri et al. (2012)

4. ด้านการวิเคราะห์ การวัด และการจัดการความรู้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการประเมินผลอย่างเป็นระบบช่วยพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานและการสร้างระบบประเมินต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Nonaka & Takeuchi (1995), Davenport & Prusak (1998), Alavi & Leidner (2001), อร่าม วัฒนะ (2561) และ Venalia & Dwiningrum (2024)

5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ Garcia-Morales et al. (2007), Choi & Lee (2003), Nonaka & Takeuchi (1995), Kramer et al. (2012), ยอดระยัย et al. (2564) และ Brown & Johnson (2021)

6. ด้านการจัดการกระบวนการ การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Hammer (1990), Davenport & Prusak (1998), Li & Liu (2011), ชื่นฤมล พันธุ์สวัสดิ์ (2566) และ Muliati et al. (2022)

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ การประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่อิงข้อมูลและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Kaplan & Norton (1996), Deming (1986), Porter (1985), Ansoff (1988), พิชญญา วัฒนกิจ (2567) และ Ahmad et al. (2024)

อภิปรายผลวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ในการพัฒนารูปแบบโดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสมรรถนะสูงจำนวน 35 แนวทาง ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน โดยเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากร การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990), Kotter (1996), Kaplan & Norton (2001), Mintzberg (1994), Parasuraman et al. (1988), Davenport & Prusak (1998), Becker & Huselid (1998) และ Hattie (2009) โดยสรุป การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในทั้ง 7 ด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและการอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ 3 ระดับ ดังนี้

### 1. ระดับนโยบาย

(1) ส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

(2) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในการบริหารและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) พัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกการฝึกอบรมและยกระดับสมรรถนะของครูและผู้บริหาร

(4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 2. ระดับการบริหารจัดการของผู้บริหาร

(1) พัฒนาภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา

(2) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

(3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

(4) พัฒนาการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงาน

### 3. ระดับการพัฒนาครู

(1) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการและการจัดการเรียนรู้

(2) พัฒนาความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองผู้เรียน

(3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Community of Practice) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาวิชาชีพ

(4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและประสิทธิภาพในการพัฒนาโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ศึกษาเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม

(2) วิจัยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและการเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). **นโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2563). **รายงานสถานการณ์การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2566). **ข้อมูลสถานศึกษาและบุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- สรเพชร โทวีษา. (2560). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 6(2). 25-36.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 ตุลาคม 2542). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 74ก หน้า 1-23.
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580). (8 ตุลาคม 2561). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 135 ตอนที่ 82ก หน้า 1.
- Ahmad, N., Rahim, M. A., & Mohamed, S. (2024). **Leadership strategies for school management during crisis situations**. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 245–260.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate strategy*. Columbus: McGraw-Hill.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 1–15.
- Brown, T., & Johnson, S. (2021). The role of technology in enhancing workforce performance in education. *Journal of Educational Technology Systems*, 50(1), 45–60.
- Bryk, A. S., et.al. (2010). **Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago**. Chicago: University of Chicago Press.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403–417.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Brighton: Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press.

- Dhimitri, E., et al. (2012). Results-oriented management in local government: Evidence from Albania. **Public Administration Review**, 72(3), 450–460.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a culture of change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia, E., et al. (2022). Strategic leadership and school performance in international contexts. **Educational Management Administration & Leadership**, 50(4), 678–695.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance. **Journal of Business Research**, 60(5), 473–482.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2019). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. **School Leadership & Management**, 39(3–4), 1–21.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. **Journal of Educational Administration**, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. **School Effectiveness and School Improvement**, 9(2), 157–191.
- Hargreaves, A. (2003). **Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity**. New York: Teachers College Press.
- Hattie, J. (2009). **Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement**. New York: Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). **Strategy-focused organization**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M., et al. (2012). Collective trust and organizational learning. **Organization Science**, 23(2), 478–496.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Leithwood, K., et al. (2004). **How leadership influences student learning**. New York: Wallace Foundation.
- Li, Y., & Liu, Y. (2011). The impact of IT on process innovation. **Information & Management**, 48(7), 282–289.
- Mintzberg, H. (1994). **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press.

- Muliati, et al. (2022). Process management and school improvement. **International Journal of Instruction**, 15(3), 345–360.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press.
- Parasuraman, A., et.al. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring service quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage**. New York: Free Press.
- Reezigt, G. J., & Creemers, B. P. M. (2005). **A comprehensive framework for effective school improvement**. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 407–424.
- Robinson, V. M. J. (2007). School leadership and student outcomes. **Educational Administration Quarterly**, 43(5), 645–671.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Smith, J., et al. (2020). School leadership and student achievement. **Educational Leadership Review**, 21(1), 35–50.
- Venalia, R., & Dwiningrum, S. I. A. (2024). Total quality management in education. **International Journal of Educational Development**, 98, 102745.