

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*

Structural Equation Model Leadership of School Administrators
Affecting high-Performance Organization of Secondary
Educational Service Area in The Northeastern Region

ปวีณา บุทธิจักร, วาโร เฟ็งสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา

Paweena Buttijak, Waro Phengsawat and Aakkaluck Pheasa

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ประเทศไทย

Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: bonuspaweena15@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบเปรียบเทียบเชิงสาเหตุ (Causal Comparative Research) ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาโมเดลสมมุติฐานจากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน การตรวจสอบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง 638 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน และการกำหนดแนวทางพัฒนาจากผลการวิเคราะห์โมเดลร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

*ได้รับบทความ: 9 กรกฎาคม 2568; แก้ไขบทความ: 9 กันยายน 2569; ตอรับตีพิมพ์: 30 กันยายน 2569

Received: July 9, 2025; Revised: September 9, 2026; Accepted: September 30, 2026



ผลการวิจัยพบว่า

1. โมเดลประกอบด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุ 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้
2. โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 123.17$, $df = 106$, $p = .12177$, $GFI = .983$, $AGFI = .959$ และ $RMSEA = .016$ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 78 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุด ($\beta = .93$, $p < .01$) รองลงมาคือการจัดการเรียนรู้ ($\beta = .22$, $p < .01$)
3. แนวทางการพัฒนาควรมุ่งพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการจัดการเรียนรู้

คำสำคัญ: โมเดลสมการโครงสร้าง; ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา; องค์การสมรรถนะสูง; โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This study aimed to: 1) develop a causal relationship model of school administrators' leadership affecting school high-performance organization; 2) examine the consistency of the model with empirical data; and 3) propose guidelines for developing school administrators' leadership under the Secondary Educational Service Area Offices in Northeastern Thailand. This study employed causal comparative research and was conducted in three phases: developing a hypothetical model based on relevant documents, previous research, and interviews with five experts; examining the model using empirical data from a sample of 638 school administrators and teachers selected through proportionate stratified random sampling; and formulating development guidelines based on the model analysis and interviews with five experts. The research instrument was a five-point rating-scale questionnaire with an overall reliability coefficient of .97. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling.

The findings revealed that:

1. The model consisted of four causal variables: transformational leadership, strategic management, human resource management, and learning management.



2. The model was consistent with the empirical data, with $\chi^2 = 123.17$, $df = 106$, $p = .12177$, $GFI = .983$, $AGFI = .959$, and $RMSEA = .016$. The model explained 78 percent of the variance in high-performance organization. Human resource management had the strongest direct effect ($\beta = .93$, $p < .01$), followed by learning management ($\beta = .22$, $p < .01$).

3. The development guidelines should focus on strengthening administrators' vision, setting clear strategic goals, systematically developing personnel, and using information to support learning management.

Keywords: Structural Equation Model; School Administrators' Leadership; High-Performance Organization; Secondary School

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาโดยตรง โรงเรียนต้องรับมือกับความคาดหวังด้านคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้เรียน และประสิทธิภาพการบริหารควบคู่กัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจึงเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวของสถานศึกษา ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทางและจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภารกิจของสถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่แค่การจัดการเรียนการสอน แต่ครอบคลุมการบริหารทรัพยากร การพัฒนาครูและบุคลากร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพของผู้เรียนโรงเรียนที่สามารถจัดการองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีโอกาสพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง De Waal (2007, pp. 179-185) อธิบายว่าองค์กรสมรรถนะสูงมีลักษณะสำคัญด้านคุณภาพการบริหาร คุณภาพของบุคลากร การเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งผลสำเร็จในระยะยาว

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีบริบทที่แตกต่างกันทั้งด้านพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสภาพครอบครัวของผู้เรียน ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียน งานของอัมพร พิณสา (2563) ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่สัมพันธ์กับบริบทของพื้นที่ ขณะที่ข้อมูลในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 สะท้อนปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียนต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัดในพื้นที่ จึงเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในสถานศึกษาและเงื่อนไขของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร และประสิทธิภาพการบริหารของสถานศึกษา การดำเนินงานให้บรรลุ



เป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยผู้บริหารที่สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนและเชื่อมโยงการดำเนินงานของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงสัมพันธ์กับความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวและพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน

การทบทวนวรรณกรรมที่ใช้กำหนดตัวแปรวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ จูงใจ และสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กร งานของณัชฎา สุขชาติ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ส่วนสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2561) ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและการประสานความร่วมมือภายในองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร วชิราพร บุณท์ (2565) อธิบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ในลักษณะของกระบวนการกำหนดทิศทางและขอบเขตการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายของโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องโดยตรงกับศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล และการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน จันทิมา พรหมเกษ (2559, หน้า 30-43) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกระบวนการที่มีผลต่อการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กร ขณะเดียวกัน Mowday, Steers, and Porter (1979, pp. 224-247) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาเครื่องมือวัดที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร

การจัดการเรียนรู้เป็นภารกิจหลักของโรงเรียนและเป็นพื้นที่ที่การบริหารทั้งหมดถูกนำไปสู่การปฏิบัติ การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรม และการประเมินผลล้วนสัมพันธ์กับคุณภาพของสถานศึกษา แนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2555) และวิไลลักษณ์ โกคาพานิชย์ (2562) ให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาผู้เรียน และเชื่อมโยงการบริหารจัดการกับผลลัพธ์ทางการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรเชิงสาเหตุ 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนหนึ่งศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกออกจากกัน ยังไม่สามารถอธิบายโครงสร้างอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ชัดเจน การใช้โมเดลสมการโครงสร้างจึงเหมาะกับการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรหลายตัวพร้อมกัน และช่วยให้เห็นลำดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจากข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยจึงพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



เฉียงเหนือ เพื่ออธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง และนำผลที่ได้ไปใช้กำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามน้ำหนักของปัจจัยที่ปรากฏจากผลการวิเคราะห์

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ การวิจัยเชิงปริมาณแบบเปรียบเทียบเชิงสาเหตุ (Causal Comparative Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นวิธีการหลักในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย การดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาโมเดลสมมติฐาน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนรู้ และความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมมติฐาน จากนั้นสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กำหนดไว้ในโมเดล ข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำมาใช้ประกอบการปรับโมเดลสมมติฐานก่อนตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 638 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้มาด้วย วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น



ตามสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเรียนรู้ และ ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ ความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน ตรวจสอบโมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้โปรแกรม SPSS และ LISREL

ระยะที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมาใช้ กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาแนวทาง พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน ข้อมูล จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้อง กับผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุ 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยความเป็นองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การบริหารทรัพยากร โครงสร้างองค์การ การทำงานเป็นทีม และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม LISREL พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 123.17$, $df = 106$, $p = .12177$, $GFI = .983$, $AGFI = .959$ และ $RMSEA = .016$ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงสูงสุด ($\beta = .93$, $p < .01$) รองลงมา



คือ การจัดการเรียนรู้ ($\beta = .22, p < .01$) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\gamma = .15$) และการจัดการเรียนรู้ ($\gamma = .07$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้ และส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงผ่านตัวแปรดังกล่าว โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 78 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลรวมสูงที่สุด ($TE = 1.11$) รองลงมาคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ($TE = .76$) การจัดการเรียนรู้ ($TE = .22$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($TE = .20$) ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แนวทางการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนในอุดมการณ์ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร 2) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ สื่อสารคุณค่าและทิศทางขององค์การให้ชัดเจน และวางแผนให้ครอบคลุมการดำเนินงานของโรงเรียน 3) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ รวมทั้งดำเนินการสรรหา คัดเลือก และวางแผนบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการวางแผน พัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน โครงสร้างของโมเดลแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาโรงเรียนให้มีสมรรถนะสูงไม่ได้ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารบุคลากร การกำหนดทิศทางขององค์การ และการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นการกิจหลักของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) ที่อธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำ กระบวนการบริหาร การตัดสินใจ และแรงจูงใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์การ เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษา ภาวะผู้นำ



ของผู้บริหารจึงต้องทำงานร่วมกับระบบบริหารภายในโรงเรียน การจัดสรรและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระบวนการจัดการเรียนรู้ จึงจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในโครงสร้างของโมเดล เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาโดยตรง การบริหารที่สามารถเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรจึงมีส่วนต่อแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับจิตติภา ขาวอ่อน (2557) ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคลากรกับการดำเนินงานขององค์กร ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรยังเป็นส่วนหนึ่งของการรักษาคุณภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน Mowday, Porter and Steers (1979, pp. 224-247) ให้ความสำคัญกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในฐานะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการยอมรับเป้าหมาย ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และความต้องการคงอยู่กับองค์กร ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของโมเดลความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โมเดลที่พัฒนาขึ้นจึงอธิบายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงผ่านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารบุคลากร และการจัดการเรียนรู้ มากกว่าการพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านแยกออกจากกัน

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอิทธิพลของตัวแปรพบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 78 เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของตัวแปร พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเด่นกว่าตัวแปรอื่น คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนรู้ ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้จากลักษณะของสถานศึกษาที่การดำเนินงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยครูและบุคลากรเป็นผู้ลงนโยบายและแผนงานไปสู่การปฏิบัติ การสรรหา คัดเลือก พัฒนา และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่จึงสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จันทิมา พรหมเกษ (2559, หน้า 30-43) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการเหล่านี้มีส่วนต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงผ่านตัวแปรอื่นในโมเดล ลักษณะของอิทธิพลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือแผนงานของโรงเรียนจะเกิดผลต่อองค์กรเมื่อถูกนำไปเชื่อมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงทำหน้าที่กำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงาน ขณะที่บุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นกลไกที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ วชิราพร บุญนัท (2565, หน้า 11) อธิบาย



ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและขอบเขตขององค์กร โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปตามทิศทางที่กำหนด

การจัดการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ การจัดการเรียนรู้เป็นภารกิจหลักที่เชื่อมการบริหารของโรงเรียนกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรม การเลือกใช้สื่อ และการประเมินผล จึงเป็นกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา แนวคิดของสำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา (2558); Partnership for 21st Century Skills (2009); วิจารย์ พานิช (2555) และบัณฑิต ศรีสงคราม และไพฑูรย์ พวงยอด. (2566, หน้า 1767-1778) ต่างให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงผ่านตัวแปรโมเดล ผลในลักษณะนี้แสดงบทบาทของ ผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร มากกว่าการทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กรโดยตรงเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2561) ที่ให้ความสำคัญ กับความสามารถของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน และการตี อรรถนันทน์ (2551) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำในการประสานการทำงาน ลดความขัดแย้ง และกระตุ้น ให้บุคลากรทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมตามผลการวิเคราะห์ ตัวแปรมีลำดับจากมาก ไปน้อย ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการเรียนรู้ และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ลำดับดังกล่าวมีนัยต่อการนำไปใช้ กล่าวคือ การพัฒนาโรงเรียนสู่องค์การสมรรถนะสูง ควรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับต้น พร้อมกับใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาบทบาทของผู้บริหารให้เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

3. ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การ สมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้แนวทางการพัฒนา 4 ด้าน ซึ่งสามารถอธิบาย ตามองค์ประกอบของโมเดลได้ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ สามารถสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร การบริหารใน ลักษณะดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเห็นทิศทางร่วมกันและเข้าใจบทบาทของตนต่อเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับสง่า จันทรวีเศษ, สมกิต บุญยะโพธิ์ และสุรินทร์ สำลี (2568, หน้า 321-337) ที่เสนอให้ ผู้บริหารสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม มอบหมายงาน ตามความสามารถ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาาร่วมกัน 2) ด้านการ บริหารเชิงกลยุทธ์ ควรกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้และเชื่อมโยงเป้าหมายกับการดำเนินงานของโรงเรียน ให้ชัดเจน การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงสภาพแวดล้อม



ของสถานศึกษา สอดคล้องกับวิชาพร บุณท์ (2565) ที่อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและขอบเขตขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ 3) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากร ควบคู่กับการสรรหา คัดเลือก และวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับจันทิมา พรหมเกษ (2559, หน้า 30-43) ที่กล่าวถึงการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด จึงควรเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดแนวทางพัฒนาระดับสถานศึกษา และ 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนเป็นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร สื่อ และกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับ วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์ (2562, หน้า 9) อธิบายว่าการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม

แนวทางทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์โมเดล โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ควรได้รับความสำคัญในเชิงปฏิบัติมากที่สุดตามขนาดอิทธิพลที่พบ ขณะที่การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่กำหนดทิศทางของการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้เชื่อมโยงระบบบริหารกับภารกิจด้านผู้เรียน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนการขับเคลื่อนบุคลากรและกระบวนการภายในโรงเรียนการพัฒนาองค์กรประกอบเหล่านี้จึงควรดำเนินการอย่างสัมพันธ์กันตามบทบาทของแต่ละปัจจัยในโมเดล

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษากำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจน และเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับการบริหารบุคลากร และการจัดการเรียนรู้

1.3 การจัดการเรียนรู้ โรงเรียนควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ และจัดแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความ



ต้องการของผู้เรียน

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ และการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

1.5 การประเมินผลและการจัดการความรู้ สถานศึกษาควรจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมหรือการพัฒนาวิชาชีพไปสู่การปฏิบัติงานภายในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มครอบคลุมของโมเดลและตรวจสอบความสามารถในการอธิบายผลของตัวแปรเพิ่มเติม

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบโมเดลระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งอาจขยายพื้นที่ศึกษาไปยังภูมิภาคอื่นหรือระดับประเทศ

2.3 ควรประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยรูปแบบอื่น เช่น การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา หรือทฤษฎีฐานราก เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูงในบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยโมเดลประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีบทบาทแตกต่างกันในการส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุด เนื่องจากมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสูงกว่าตัวแปรอื่น โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและส่งอิทธิพลผ่านกระบวนการบริหารภายใน โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้ ส่วน การจัดการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และเชื่อมโยงการบริหารของโรงเรียนกับการกิจด้านการพัฒนาผู้เรียน สำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการสนับสนุนและขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนรู้ มากกว่าการส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยตรง องค์ความรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรสมรรถนะสูงไม่ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำเพียงด้านเดียว แต่ควรเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการนำแนวทางการบริหารไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยจึงสามารถ



ใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบทบาทของแต่ละปัจจัยในโมเดล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- จันทิมา พรหมเกษ. (2559). ผลกระทบของการปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการ ทำกำไรของธุรกิจกระเป่าและเครื่องหนังในประเทศ. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 8(16), 30-43. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/view/8364/7386>
- จิตติภา ขาวอ่อน. (2557). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ณัชญาณุช สุดชาติ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- บัณฑิต ศรีสงคราม และไพฑูรย์ พวงยอด. (2566). สภาพปัจจุบัน ปัญหา การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จังหวัดบึงกาฬ. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 8(2), 1767-1778. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/269888/181091>
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). สภาพและปัญหาการบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา



- วชิราพร บุณนท์. (2565). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- วิไลลักษณ์ โภคาพานิชย์. (2562). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สง่า จันทวีเศษ, สมกิต บุญยะโพธิ์ และสุนิษฐ์ สำลี. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(4), 321-337. <https://so12.tcithaijo.org/index.php/MAD-PIADP/article/download/3084/2811/29484>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักแผนและประกันคุณภาพการศึกษา. (2558). คู่มือประกันคุณภาพการศึกษา 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2561). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อัมพร พินสา. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้ท้องถิ่นเป็นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- De Waal, A. (2007). The Characteristics of High-Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8, 179-185.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Mowday, R., Steers, R. M., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1(4), 224-247.
- Partnership for 21st Century Skills. (2009). *Framework for 21st century learning*. Washington, DC: Author.

