# แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น*

# GUIDELINES FOR SCHOOL ADMINISTRATION TOWARDS HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS UNDER THE PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE OF KHON KAEN

**ฐาปนี นวลลม[1], คณิศร จี้กระโทก[2] และ นวัตกร หอมสิน[3]**

Thapanee Nuanlom[1], Kanisorn Jeekratok[2], And Nawattakorn Homsin[3]

**มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี[1-3]**

Udon Thani Rajabhat University, Thailand[1-3]

Corresponding Author's Email: Thapaneekie@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง 2) ศึกษาแนวทางการบริหาร และ 3) ประเมินแนวทางดังกล่าว โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธี ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 367 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูล 9 คน เลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์เชิงเนื้อหา และระยะที่ 3 ประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ตามเกณฑ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 2.99) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.35) ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน (PNI = 0.622) รองลงมาคือด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) ได้แนวทางจำนวน 36 แนวทาง ครอบคลุม 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ ด้านการกำหนดทิศทางองค์การ และด้านการมุ่งเน้น

* Received 4 March 2026; Revised 30 March 2026; Accepted 30 March 2026

ผู้รับบริการ และ 3) ผลการประเมินแนวทางพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** แนวทางการบริหาร, การบริหารสถานศึกษา, องค์การสมรรถนะสูง

## Abstract

This research aimed to: 1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of school administration toward becoming high-performance organizations; 2) develop administrative guidelines; and 3) evaluate the proposed guidelines. A mixed-methods design was employed and conducted in three phases. In Phase 1, data were collected from 367 school administrators and teachers selected through stratified random sampling based on school size. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.96. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI modified). In Phase 2, the guidelines were developed through semi-structured interviews with nine purposively selected key informants and analyzed using content analysis. In Phase 3, the proposed guidelines were evaluated by nine experts in terms of appropriateness, feasibility, and utility.

The findings revealed that: 1) the overall current conditions were at a moderate level ($\bar{x}$ = 2.99), while the desirable conditions were at a high level ($\bar{x}$ = 4.35). The highest priority need was results focus and performance measurement (PNI = 0.622), followed by knowledge management and innovation, and personnel capacity development, respectively. 2) A total of 36 guidelines were developed, covering seven dimensions: results focus and performance measurement; knowledge management and innovation; personnel capacity development; stakeholder participation; organizational adaptability and flexibility; organizational direction setting; and customer focus. 3) The evaluation results indicated that the proposed guidelines were at a high level overall in terms of appropriateness, feasibility, and utility.

**Keywords:** Guidelines for School Administration, School Administration, High-Performance Organization

## บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาในฐานะองค์กรหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องยกระดับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สถานศึกษาบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารงานบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562: 2) ประกอบกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งมุ่งเน้นการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จันทรานี สงวนนาม, 2545: 201) และแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความเป็นเลิศ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2565: 45-47) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสะท้อนปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา โดยผลการประเมิน PISA ปี 2022 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย OECD ในทุกด้าน (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2565: 12-15) และผลการทดสอบ O-NET ปีการศึกษา 2565 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในหลายกลุ่มสาระ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2565: 23-25) สะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และทักษะดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ซึ่งรับผิดชอบสถานศึกษาใน 5 เขตพื้นที่ พบข้อจำกัดด้านบทบาทผู้บริหารและการพัฒนาด้านวิชาการในบางเขตพื้นที่ (ศิริเพ็ญ พิทักษ์ และคณะ, 2567: 45-48) รวมถึงปัญหาด้านสมรรถนะเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของชุมชน (สุธิดา สอนสืบ และคณะ, 2567: 87-92) และการขาดแคลนครูเฉพาะสาขาในบางพื้นที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4, 2568: 67-70) ซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่ามีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดย Mustamin (2012) พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ครอบคลุมด้านวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่ Randu Roselyn Sidi (2018) ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็ง วินัยของผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญของสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ André de Waal (2020) ที่พบว่าองค์กรในเอเชียส่วนใหญ่ยังไม่ถึงระดับองค์การสมรรถนะสูง และควรพัฒนาในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้ศักยภาพของบุคลากร และการพัฒนาผู้บริหาร รวมถึง Simin Ghavifekr และ Mohammad Ismath Ramzy (2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะการ

พัฒนาครู การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการนิเทศการสอน มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ยังขาดการศึกษาที่บูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงระบบตามวงจร PDCA ร่วมกับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ในบริบทของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในประเทศไทย อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในการนำเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาในระดับพื้นที่

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงโดยบูรณาการแนวคิด PDCA และ HPO จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNImodified เพื่อเปรียบเทียบช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท และยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น
3. เพื่อประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (2) หาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง และ (3) ประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น จำนวน 8,401 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 367 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 43 คน และครู 324 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 607–610 อ้างถึงใน บุญชม

ศรีสะอาด, 2560: 47) และสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน ระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น หรือสถานศึกษามีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ หรือรางวัลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 และ ระยะที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 ค่าอำนาจจำแนกด้านสภาพปัจจุบัน 0.37–0.88 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ 0.75–0.97 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ระยะที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พัฒนาจากประเด็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ย และระยะที่ 3 ใช้แบบประเมินแนวทางมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

**3. การเก็บรวบรวมข้อ**

การเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 ใช้แบบสอบถามออนไลน์ ได้รับกลับคืนร้อยละ 100 ระยะที่ 2 สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและบันทึกข้อมูล และระยะที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแนวทาง

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน

| รายการ | สภาพปัจจุบัน (D) | | แปลผล | สภาพที่พึงประสงค์ (I) | | แปลผล | ความต้องการจำเป็น (PNI) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | | $\bar{x}$ | S.D. | | (I-D)/D | ลำดับ |
| 1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ | 3.13 | 0.71 | ปานกลาง | 4.16 | 0.53 | มาก | 0.329 | 6 |
| 2. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ | 3.12 | 0.68 | ปานกลาง | 4.12 | 0.53 | มาก | 0.322 | 7 |
| 3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร | 3.06 | 0.75 | ปานกลาง | 4.66 | 0.45 | มากที่สุด | 0.521 | 3 |
| 4. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม | 3.04 | 0.78 | ปานกลาง | 4.64 | 0.49 | มากที่สุด | 0.525 | 2 |
| 5. ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน | 2.76 | 0.68 | ปานกลาง | 4.48 | 0.47 | มาก | 0.622 | 1 |
| 6. ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ | 2.89 | 0.51 | ปานกลาง | 4.15 | 0.33 | มาก | 0.440 | 5 |
| 7. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 2.92 | 0.59 | ปานกลาง | 4.22 | 0.39 | มาก | 0.442 | 4 |
| โดยรวม | 2.99 | 0.09 | ปานกลาง | 4.35 | 0.07 | มาก | 0.457 | - |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 2.99 อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.13 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ($\bar{x}$ = 3.12) ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ($\bar{x}$ = 3.06) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ($\bar{x}$ = 3.04) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}$ = 2.92) ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ ($\bar{x}$ = 2.89) และด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 2.76) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.35 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ($\bar{x}$ = 4.64) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 4.48) ด้าน

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}$ = 4.22) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ($\bar{x}$ = 4.16) ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ ($\bar{x}$ = 4.15) และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ($\bar{x}$ = 4.12) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงาน เป็นลำดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นลำดับที่ 2 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เป็นลำดับที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นลำดับที่ 4 ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ เป็นลำดับที่ 5 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ เป็นลำดับที่ 6 และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ เป็นลำดับสุดท้าย

2. ผลการหาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ซึ่งประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

2.1 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จและการวัดผลการดำเนินงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้โดยใช้หลัก SMART Goals การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การปรับปรุงระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่อิงข้อมูล โดยมีความสามารถในการสร้างระบบติดตามที่เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา ตั้งแต่การใช้ Google Sheets ในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปจนถึงระบบ Business Intelligence ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถปรับปรุงพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างระบบการจัดการความรู้แบบดิจิทัล การพัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการแก้ปัญหาในชั้นเรียน การจัดกิจกรรม PLC และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การใช้เทคโนโลยีในการแบ่งปันความรู้และการติดตามประเมินผลการใช้นวัตกรรม โดยมีความสามารถในการปรับรูปแบบการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ตั้งแต่การใช้ Google Drive และ Line Group ในโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการสร้างเครือข่ายความรู้ระดับภูมิภาคในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

2.3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การใช้การพัฒนาแบบผสมผสานตามหลัก 70:20:10 การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา การปรับรูปแบบการพัฒนาตามผลการประเมินและความต้องการที่เปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา และการนิเทศติดตามการนำความรู้ไปใช้จริง โดยมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย และพัฒนาสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตั้งแต่การพัฒนาแบบใกล้ชิดในโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการมีศูนย์พัฒนาบุคลากรเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกอย่างเป็นระบบ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิผล การสร้างความผูกพันกับชุมชน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีความสามารถในการปรับรูปแบบการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ตั้งแต่การใช้ Line Group และ Facebook ในโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารขั้นสูงในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่แท้จริงและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาสถานศึกษา

2.5 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์การ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการวิเคราะห์ผลกระทบและวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง การนำบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาระบบการทำงาน การสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินประสิทธิภาพการปรับตัว และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีความสามารถในการใช้ข้อได้เปรียบของโรงเรียนแต่ละขนาดในการปรับตัว ตั้งแต่ความคล่องตัวของโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการมีระบบการจัดการความต่อเนื่องในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดองค์การที่สามารถรับมือและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การกำหนดแผนพัฒนาผู้เรียนสำหรับทักษะศตวรรษที่ 21 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การวางแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับนโยบาย

ระดับชาติ และการติดตามความก้าวหน้าตามแผน โดยมีความสามารถในการปรับทิศทางให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ตั้งแต่การเน้นความอบอุ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นในโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการมุ่งสู่มาตรฐานสากลในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

2.7 แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ตามข้อเสนอแนะ การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และการติดตามความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง โดยมีความสามารถในการให้บริการที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทของสถานศึกษา ตั้งแต่การดูแลเป็นรายบุคคลในโรงเรียนเล็ก ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการให้บริการในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จึงทำให้เกิดการให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

3. ผลการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยใช้แบบประเมินแนวทางเพื่อการวิจัย ในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสม มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และด้านความเป็นไปได้ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากร ส่งผลให้การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงระบบยังไม่เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ พรทิพย์ ศรีสุข (2562: 88) ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่มีงบประมาณจำกัดมักประสบปัญหาในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าผู้บริหารและครูมีความตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนา

บุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับองค์การสู่สมรรถนะสูง สอดคล้องกับ พรทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2562: 115) ที่ระบุว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักมีเป้าหมายชัดเจนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ด้านความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด เนื่องจากมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด สะท้อนปัญหาการขาดระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2564: 45) ที่ว่าการขาดระบบประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นประเด็นที่มีความจำเป็นสูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อุษณีย์ ศิลป์สมบูรณ์ (2564: 67) ที่พบว่าการมีระบบจัดการความรู้ที่เป็นระบบเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า สามารถจัดกลุ่มตามกรอบแนวคิดวงจรคุณภาพของ W. Edwards Deming ได้แก่ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ได้อย่างเป็นระบบ โดยระยะวางแผน (Plan) เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงนโยบายระดับชาติและบริบทสถานศึกษา สอดคล้องกับ จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2567: 61–80) ระยะปฏิบัติ (Do) มุ่งพัฒนาระบบการจัดการความรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากร ระยะตรวจสอบ (Check) เน้นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และระยะปรับปรุง (Act) มุ่งเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

ผลการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ ทั้งนี้อาจเป็นผลจากกระบวนการพัฒนาแนวทางที่อาศัยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ควบคู่กับการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกับ จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2567: 894–901) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในระดับมาก สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะการขับเคลื่อนการบริหารตามวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งช่วยให้การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ

(Check) และการปรับปรุง (Act) เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสมรรถนะขององค์การในระยะยาว ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัยประกอบด้วย **1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้** พบว่า ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และการวัดผลการดำเนินงานมีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงควรให้ความสำคัญกับการใช้ระบบสารสนเทศในการติดตามผลด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูลและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละแห่ง **2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** ควรศึกษาจำแนกตามขนาดและบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านการใช้ระบบสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง


กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2567). แนวทางการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงในสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษา, 18(2), 61–80.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ประเวศ วะสี. (2564). การปฏิรูปการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.

พรทิพย์ ศรีสุข. (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสารการบริหารการศึกษา, 15(1), 88–102.

พรทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2562). ปัจจัยความสำเร็จของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. วารสารศึกษาศาสตร์, 30(2), 115–130.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2565). การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริเพ็ญ พิทักษ์, และคณะ. (2567). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วารสารการบริหารการศึกษา, 19(1), 45–48.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2565). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทาง

การศึกษาแห่งชาติ.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2565). รายงานผลการประเมิน PISA 2022 ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. (2568). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2568. ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4.

สุธิดา สอนสืบ, และคณะ. (2567). ปัญหาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษา, 19(2), 87–92.

อุษณีย์ ศิลป์สมบูรณ์. (2564). การจัดการความรู้กับการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 32(1), 67–80.

de Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. International Journal of Management and Applied Research, 7(2), 87–103.

Ghavifekr, S., & Ramzy, M. I. (2020). Exploring effective leadership practices of school principals to enhance academic excellence of teachers and students' achievement. International Journal of Leadership in Education, 23(4), 434–456.

Mustamin. (2012). The competency of school principals: What kind of need competency for school success. Journal of Education and Learning, 6(1), 33–42.

Sidi, R. R. (2018). Characteristics of school culture in high performing secondary schools in Mombasa County, Kenya. Journal of Education and Practice, 9(12), 99–106.