# โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง: การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง

# A STRUCTURAL EQUATION MODELLING OF SCHOOL LEADERSHIP AND ORGANIZATION BEHAVIORS : THE MEDIATING EFFECTS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

ณัชญานุช สุดชาดี[1*] ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข[2] และ ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน[3]

[1] นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

[2]รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

[*]Corresponding Author E-mail : Natnut4711@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การผ่านการวิเคราะห์อิทธิพลผ่าตัวแปรคั่นกลางที่นำมาศึกษาต่อองค์การสมรรถนะสูง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาเนื้อหาองค์ประกอบ จำนวน 5 คน การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1,075 แห่ง ทั่วประเทศ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน ครู 1 คน รวม 2,150 คน หน่วยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นโรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ p-value สูงกว่า 0.05 ($\chi^2$ = 48.53, df = 35 , p-value = 0.064) ค่าสัดส่วน $\chi^2$ /df มีค่าไม่เกิน 2 ($\chi^2$ /df = 1.386) ดัชนีความกลมกลืนมีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00 (CFI = 1.000 , TLI = 0.990) RMSEA = 0.041 และ SRMR = 0.007 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบกระจาย ( $\beta$ = .548) รองลงมาคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ( $\beta$ = .509) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .396) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ( $\beta$ = .189) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta$ = .135) และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta$ = – .170) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่าองค์การสมรรถนะสูงได้รับอิทธิพลจาก ภาวะผู้นำแบบกระจาย ( $\beta$ = .623) มากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta$ = .492) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .257) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta$ = .036) และตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบกระจาย ( $\beta$ =1 .171) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .653) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta$ = .627) องค์การแห่งการเรียนรู้ ( $\beta$ = .509) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ( $\beta$ = .189) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta$ = .–1.33) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง พบว่าอิทธิพลรวมจากตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta$ = .627 ) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบกระจายมากที่สุด ( $\beta$ = .721) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .244) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลโดยตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง ( $\beta$ = .135) ส่งอิทธิพลทางอ้อม ผ่านตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ( $\beta$ = .492) ทำให้เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรคั่นกลางองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\beta$ = .967) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .110) ได้รับอิทธิพลทางอ้อม จากภาวะผู้นำแบบกระจาย ( $\beta$ = .697) มากที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .235) และได้รับอิทธิพลรวมจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .345 ) และองค์การแห่งการเรียนรู้ยังส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุด ( $\beta$ = .509) ส่วนวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางลำดับสุดท้ายที่ส่งอิทธิพลรวมต่อองค์การสมรรถนะสูง ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำแบบกระจายมากที่สุด ( $\beta$ = .912) ได้รับจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta$ = .257) และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $\beta$ = .195) ตามลำดับ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ยังส่งผลอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์การสมรรถนะสูง ( $\beta$ = .189)

**คำสำคัญ** : ภาวะผู้นำ, พฤติกรรมองค์การ, องค์การสมรรถนะสูง

## ABSTRACT

The aims of this research were to develop and evaluate the consistency of the equation model of school's administrator leadership and **organization behavior factors of** High Performance Organization (HPO). The equation was developed by empirical data and size of direct and indirect factors. **Total effects of** administrator leadership and **organization behaviors were used to develop the equation as well. All data were operated via intermediate parameters.** The samples of qualitative data collection consisted of 5 academic experts to evaluate the components of content. The quantitative data for consistency of model evaluation were collected from 1,075 schools under Secondary Educational Service Area Office in whole country. Data were collected from 1 administrator and 1 teacher in each school and total samples were 2,150 people. Data analysis unit was school and multi-stage random sampling was applied in this research.

The result showed that the structural equation model of school's administrator leadership and **organization behavior factors of** High Performance Organization (HPO) was consistence with empirical data, chi-square and p-value > 0.05 ($\chi^2$ = 48.53, df = 35, p-value = 0.064).The ratio of $\chi^2$ /df was not higher than 2 ($\chi^2$ /df = 1.386) and goodness of *fit index* (*GFI) was* 0.90 – 1.00 (CFI = 1.000 and TLI = 0.990). Values

of RMSEA and SRMR were 0.041 and 0.007, respectively. The highest influence factor of HPO was distributed leadership ( $\beta$ =.548). The other influence factors were learning organization ( $\beta$ =.509), transformational leadership ( $\beta$ = .396), workplace culture ( $\beta$ = .189), human resource management ( $\beta$ = .135) and strategic leadership ( $\beta$ =– .170), respectively. Regarding of indirect influence, it was found that HPO was most Influenced by distributed leadership ( $\beta$ = .623). The other effects were human resource management ( $\beta$ = .492), transformational leadership ( $\beta$ = .257) and strategic leadership ( $\beta$ = .036), respectively. In additional, the maximal total influence parameters of HPO was distributed leadership ( $\beta$ =1 .171). The next ones were transformational leadership ( $\beta$ = .653), human resource management ( $\beta$ = .627), learning organization ( $\beta$ = .509), workplace culture ( $\beta$ = .189) and strategic leadership ( $\beta$ =– .133), respectively.

**The analysis of intermediate parameters (Mediating Effects), the most effected to HPO was** human resource management ( $\beta$ = .627) which was affected directly by distributed leadership ( $\beta$ =.721). The second effect was learning organization ( $\beta$ =.509). Moreover, human resource management influenced directly ( $\beta$ = .135) to HPO and influenced indirectly ( $\beta$ = .492) via learning parameter to HPO. In consequence, total **intermediate parameter was the most effect on HPO. Learning intermediate parameter** was the second effect which was influenced directly by human resource management factor ( $\beta$ = .967). While the transformational leadership ( $\beta$ = .110) was most influenced indirectly by distributed leadership ( $\beta$ = .697) and transformational leadership ( $\beta$ = .235), respectively. In additional, HPO was affected by total influence of transformational leadership ( $\beta$ = .345 ) and most direct affected by learning organization ( $\beta$ = .509). The workplace culture was the smallest **intermediate parameter** on HPO. It was concluded HPO was most influenced by distributed leadership ( $\beta$ = .912), transformational leadership ( $\beta$ = .257) and strategic leadership, respectively ( $\beta$ = .195). Furthermore, the working culture of organization was direct and total influences to HPO ( $\beta$ = .189).

Keywords : Leadership, Organizational Behavior, High Performance Organization

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

ในยุคปัจจุบันท่านกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไร้พรมแดนเป็นยุคเศรษฐกิจที่มีทั้งการแข่งขันและการร่วมมือกันสูง สังคมมีการหลั่งไหลทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของสังคม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างภูมิคุ้มกันในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างฐานความรู้ ความคิด ประกอบการตัดสินใจเลือกรับเลือกปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ระดับบุคคล องค์การ และสังคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ การปรับตัวขององค์การในปัจจุบันเพื่อให้สอดรับกับความท้าทาย ความสามารถขององค์การและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขต

ของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น (พิเชฐร์ วันทอง,2553) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพคนให้มีคุณธรรม มีความรอบรู้อย่างเท่าทัน มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ มีคุณภาพในการใช้เทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสารมากกว่าหนึ่งภาษา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมฐานความรู้และสังคมโลกได้อย่างมั่นคง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในฐานะพลโลกได้อย่างสันติ และสามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจ เปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้างและเป็นระบบมีวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (นิสดารก์ เวชยานนท์ ,2551)

หลักสำคัญของการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา คือการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การ ซึ่ง Harris (2003) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความหมายของสิ่งที่เรียนรู้ตลอดจนองค์ความรู้ร่วมกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการประสานการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูลและสมมติฐานของบุคลากรภายในองค์การผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่องย่อมส่งผลถึงผลสำเร็จขององค์การ งานวิจยของ ปวลิน โปษยานนท์ (2553) พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่มีคุณภาพสูง กลยุทธ์ขององค์การ บรรยากาศขององค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ **และ** ภาคภูมิ ฤกขะเมธ (2553) ได้ศึกษาองค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม พบว่าหัวใจสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอก พฤติกรรมของสมาชิกและทีมในองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร นอกจากนี้ Peter & Waterman (1982) ได้ระบุถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง คือบทบาทของวัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นปัจจัยหลักขององค์การสมรรถนะสูง การเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำ ทักษะและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และ Holbeche (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูง คือการนำองค์การที่เข้มแข็งมีผลิตภัณฑ์ที่ดีมีการตลาดที่ประสบผลสำเร็จและผลกำไรสูง มีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแรงส่งให้องค์การเหนือกว่าองค์การอื่น

แต่การศึกษาดังกล่าว ยังเป็นบริบทขององค์การทั่วไปยังไม่ใช่บริบทของสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้นหากมีการศึกษาถึงปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในบริหารจัดการว่าควรจะเริ่มต้นพัฒนาจากปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อปัจจัยใดบ้าง ปัจจัยใดที่จะส่งต่อการเป็นองค์การ

สมรรถนะสูงทั้งทางตรง ทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางและอิทธิพลรวมมากที่สุด ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวางแผนการในการบริการจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง อันจะส่งผลเกื้อหนุนให้สถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ จะศึกษาได้โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงสาเหตุ (causal research) เพื่อหาคำตอบของการวิจัย

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง : การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลางที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่นำมาศึกษาต่อองค์การสมรรถนะสูง

**วิธีการดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิทยาการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method research) แบบแผนขยายความ (Explanatory Design) คือการหาข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ และการหาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural Equation Model: SEM) มีการดำเนินการคือ

**ระยะที่ 1** การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

1) วิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

2) สัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิผู้วางนโยบายในระดับกระทรวง อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาองค์ประกอบของตัวแปรการวิจัย เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(semi-structured interview) โดยมีลักษณะคำถามปลายเปิด กำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและให้ความคิดเห็น

3) ตรวจสอบพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรการวิจัยด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยการนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อให้ได้องค์ประกอบของตัวแปรที่ชัดเจน

**ระยะที่ 2** การสำรวจเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์และขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณประชากร คือโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,358 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,2560) กำหนดโรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 10 เท่าของพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าในโมเดลสมมติฐานพบว่ามีค่าพารามิเตอร์ 100 ค่า ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวน 1,000 แห่ง และเก็บข้อมูลเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.5 คิดเป็น 1,075 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 160 ข้อ ตอนที่ 1 , 2 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 3 และ 4 เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าความถี่และร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาโดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ค่า KMO และ Bartlett' test of sphericity ค่า VIF และ Tolerance และวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน (goodness of fit measures) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

**สรุปผลการวิจัย**

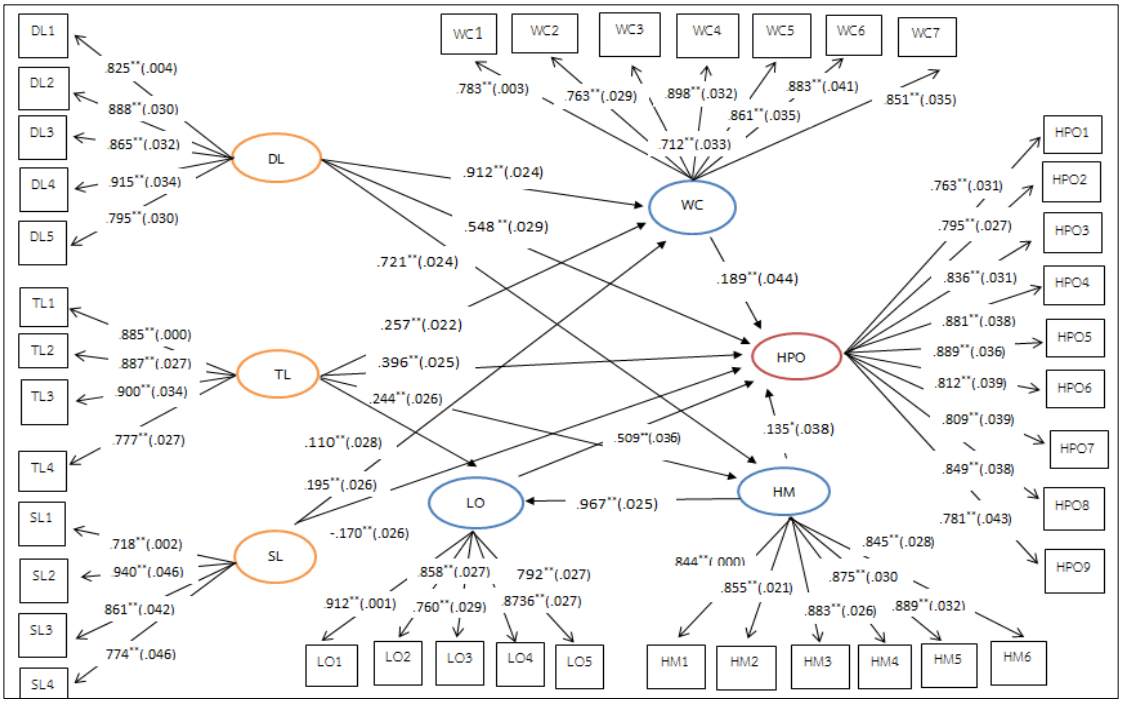
1) ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีตัวแปรแฝงจำนวน 7 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 40 ตัว 160 ตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 4 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ 3) ภาวะผู้นำแบบกระจายมี 5 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) มี 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) มี 3 ตัวแปร คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร มี 7 องค์ประกอบ 25 ตัวบ่งชี้ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 6 องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้ และ ตัวแปรผล (End-Result Variables) คือ องค์การสรรถนะสูง มี 9 องค์ประกอบ 35 ตัวช่งชี้

2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง:การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง

(1) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดสมการโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ p-value สูงกว่า 0.05 ($\chi^2$ = 48.53, df = 35 , p-value = 0.064) ค่าสัดส่วน $\chi^2$ /df มีค่าไม่เกิน 2 ($\chi^2$ /df = 1.386) ดัชนีความกลมกลืนมีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00

(CFI = 1.000 , TLI = 0.990) RMSEA = 0.041 และ SRMR = 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .05 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขระดับการยอมรับ

(2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลขนาดอิทธิพลรวมต่อองค์การสมรรถสนะสูง (HPO) สูงที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์( $\beta$ = .627) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำแบบกระจายและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือตัวแปรคั่นนกลางองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ( $\beta$ = .509) และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ( $\beta$ = .189) ตามลำดับ โดยได้โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การที่สงผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ดังภาพที่ 1 ดังนี้




**ภาพที่ 1** โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง : การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง

**อภิปรายผล**

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง : การวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

**1) การอภิปรายผลองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง พบว่าองค์ประกอบแรกคือการพัฒนาวิชาชีพ** ซึ่งมีกลไกสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทรรัตน์ สิทธิ์สมจินต์ (2559) พบว่าการมุ่งเน้นพัฒนาวิชาชีพที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน เช่นเดียวกับ นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานองค์การสมรรถนะสูงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนต้องมีฐาน

รากที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2004) พบว่าทุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและ Roffey Parks & Linda Holbeche (2005) พบว่าองค์การที่จะเป็นสมรรถนะสูงกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือด้านการพัฒนาบุคลากร และ Dunsworth & Billings (2009) ได้กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ของสาขาวิชาและศาสตร์การสอน สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่ง Thompson (2003) พบว่าการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเข้มข้นและมีคุณภาพสูงส่งผลโดยตรง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.908 – 0.673 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานมากที่สุด คือ การนำองค์การอย่างมีประสิทธิผล มีค่าเท่ากับ 0.908 ทั้งนี้เพราะการพัฒนาองค์การขับเคลื่อนด้วยการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ และ Ng Pak Tee (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนที่สำคัญคือการนำองค์การโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิผลมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน มีความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม

**2) การอภิปรายผลการวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง** พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยความสำคัญในทุกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ (2558) พบว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ตามความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง และ จิรประภา อัครบวร (2551) กล่าวว่า การจะให้สถานศึกษาเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์การไม่ใช่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำหน้าที่ด้านนี้โดยตรงเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารต้องมีการบริหารองค์การให้ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรในองค์การต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งประชาชน ผู้ปกครอง ส่วนราชการอื่นๆที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ สอดคล้องกับ Salmi (2009) ที่กล่าวว่าคุณภาพขององค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ สอดคล้องกับ Roffey Parks & Linda Holbeche (2005) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่าหัวใจขององค์การสมรรถนะสูงต้องเริ่มจากคนหรือจากบุคลากรซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า

องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ได้รับอิทธพลจากตัวแปรสาเหตุทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมและยังส่งผ่านอิทธิพลไปยังองค์การสมรรถนะสูงเป็นอันดับที่ 2 ทั้งนี้เนื่องจาก การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับ Aragon–Correa et al.(2007), Chang et al. (2011), Noruzy et al. (2013) ที่พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์การที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และสอดคล้องกับพิเชษฐ์ วันทอง (2553) ได้

ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงคือ วัฒนธรรมองค์การ และ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านพฤติกรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนวัฒนธรรมการทำงานในองค์การซึ่งในการวิจัยนี้ ส่งผลโดยตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์การมีความหลากหลายแตกต่างกันในแต่ละองค์การมีระยะเวลายาวนานในการสร้างและสั่งสมจนกลายเป็นวัฒนธรรมเชิงคุณภาพได้ และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละองค์การที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นองค์ประประกอบสำคัญในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์การซึ่งพบว่ายังมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรของ Lin (2009) พบว่าวัฒนธรรมการทำงานขององค์การส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมองค์กรทำให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kalay and Lynn (2015) พบว่า วัฒนธรรมขององค์การส่งผลต่อองค์การประสิทธิภาพสูง

**ข้อเสนอแนะ**

**1.ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้**

1.1 นักวิชาการและผู้สนใจสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา โดยนำไปเป็นโมเดลตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

1.2 อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลสูงสุดต่อองค์การสมรรถนะสูง คือ การบริการทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำแบบกระจาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถวางแผนพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำผ่านพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

**2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการวิจัยต่อยอดจากโมเดลสมการโครงสร้าง อาจเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้งหรือดำเนินการวิจัยและพัฒนา

2.2 ควรวิจัยเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูงในสถานศึกษา แต่ละสังกัดเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและขยายขอบเขตให้กว้างขวางขึ้นโดยศึกษาโมเดลพหุระดับเพื่อพิจารณาโมเดลในระดับบุคคล ระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 ควรศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลางอื่นๆที่ไม่ใช่พฤติกรรมองค์การอาจเป็น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นการวิเคราะห์โมเดลแข่งขัน

**เอกสารอ้างอิง**

จันทรรัตน์ สิทธิสมจินต์, กนกอร สมปราชญ์ และทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน .(2559). **โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.**วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) **คู่มือสู่องค์การแห่งความสาเร็จ.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

นิสดารก์ เวชยานนท์.(2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์** .กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

ปวลิน โปษยานนท์. (2553) . **การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด** .วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง .

พิเชฐร์ วันทอง. **(2553). องค์กรสมรรถนะสูง.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ.(2553).องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. **Journal of management sciences Vol. 27** No. 1

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ์ (2558). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.**หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร.** ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2560, จาก htpp:// http://data.bopp-obec.info/emis/

Aaron, B. T., MacKinnon, D. P. & Jenn-Yun, T. (2008). **Tests of the Three-Path Mediated Effect. Organizational Research Methods Organizational, 11** (2): 241-269.

Chang, I., Yen, H., & Hsu, C. (2011). **The Relationship among Organizational Learning, Organizational Innovation and School Effectiveness : A Test of the Mediated-Effects Model.** Retrieved November 22, 2013.

Dunsworth & Billings (2009) **The High-Performing School:** Benchmarking the 10 Indicators of Effectiveness. Bloomington, IN: Solution Tree Press.

Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?. **School Leadership & Management, 23(3),** 313.

Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Success.** Amsterdam : Elsevier.

Holbeche, Linda & Roffey, Parks .(2005). **The Management Agenda.** Horsham.West Sussex : Roffey Parks Institute.

Kalay, F., & Lynn, G., S. (2015). The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. **Research Journal of Business and Management,** 2(3), 412-429.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). **The Strategy–Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment.** Harvard Business School Press.

Lin, H., E. (2009). **The Impact of Senior Leadership and Organizational Culture on Innovation in Taiwanese Companies**. DBA Dissertation, Maastricht School of Management, Maastricht, Netherlands.

Ng Pak Tee .(2003). Learning through play. **ERAS Conference, Singapore,** 19–21 November 2003. Organised by Educational Research Association of Singapore (ERAS).

Noruzy, A.,Dalfard,V.M.,Azhdari,B., Nazari–Shirkouhi, S., & Rezazadeh,A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **The international Journal of Advance Manufacturing Technology, 64 ,** 1073 –1085.

Peters, Thomas J., & R.H. Waterman. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, New York: Harper&Row.

Salmi, J. (2009). **The Challenge of Establishing World Class Universitities.** Retrieved June 20. 2009. From http://www.copyright.com/