

# ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์

นายเชวง วัฒนธีราราม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

MANAGEMENT STRATEGIES FOR BUILDING  
HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION  
FOR PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES

MR. CHAWENG WATTANATHEERANGGOON

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสัองค์กรสมรรถนะสูง

โดย

นายเชวง วัฒนธีรารากร

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ สุขเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

เชวง วัฒนธีรารากร : ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 คู่มือองค์กรสมรรถนะสูง (MANAGEMENT STRATEGIES FOR BUILDING HIGH  
 PERFORMANCE ORGANIZATION FOR PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
 AREA OFFICES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :  
 ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 323 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง 2) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ  
 ภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง และพัฒนา  
 ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง ใช้วิธีการวิจัย  
 การวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 92 เขตพื้นที่การศึกษา  
 ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม 4 คน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา  
 ในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 1 คน และผู้แทนครูใน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา 1 คน รวม 10 คน  
 รวมทั้งสิ้น 920 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบตรวจสอบ ความเหมาะสม  
 ของยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน  
 มาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็น  
 ด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI<sub>modified</sub>)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 องค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง ควรประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) มุ่งเน้น  
 ผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุง  
 กระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ  
 ผู้รับบริการ และ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาควิชา	นโยบายการจัดการและ.....	ลายมือชื่อนิติ.....
	ความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา.....	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....
ปีการศึกษา	2555.....	

##5184468427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGY / HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION /  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES

CHAWENG WATTANATHEERANGGOON : MENAGEMENT STRATEGIES FOR  
BUILDING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION FOR PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES. ADVISOR : WALAIPORN  
SIRIPIROM , Ph.D., CO-ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK , Ph.D., 323 pp.

The objectives of this research were 1) to study the current and desirable state of management for building high performance organization for primary educational service area offices 2) to study strengths weaknesses opportunities and threats of management for building high performance organization for primary educational service area offices 3) to develop the management strategies for building high performance organization for educational service area offices. This research used descriptive research method. Sampling consisted of 920 people from 92 primary educational service area offices. Informant included, the directors, the vice directors and the sub-directors of primary educational service areas offices, the representative of school administrators in board of education areas and the representative teacher in subcommittee of government teacher and education personnel in education area. The research instruments consisted of questionnaires and structured interviews investigation forms on strategy appropriateness. Quantitative data were analyzed by means of descriptive statistics to acquire frequency, percentage mean and standard deviation. Qualitative data were analyzed by contents analysis and a Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) technique to prioritize the needs.

The findings were as follows. 1) The current state of management for building high performance organization for educational service area offices were medium. ( mean = 3.47 ) 2) The desirable state of management for building high performance organization for educational service area offices were high. ( mean =4.30) 3) Management strategies for building high performance organization for educational service area offices consisted of 5 main strategies. 1) Focus on performance and knowledge management. 2) Upgrade the management quality leading to change 3) Continuous internal process improvement and innovation development 4) Focus on stakeholder and customer 5) Develop personnel competencies toward change leader

Department : Educational Policy..... Student's Signature.....

Management , and Leadership..... Advisor's Signature.....

Field of Study : Educational Administration..... Co-advisor's Signature.....

Academic Year : 2012.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะแนวทาง ตลอดจนแก้ไขงาน ในการทำวิทยานิพนธ์เสมอมาตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ ให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ดูแล แนะนำด้านวิธีการวิจัยทางการศึกษาในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ สุเมตติกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และ ดร.สมเกียรติ ชอบผล อธิการบดีของคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ามาร่วมเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้ คำแนะนำและให้ข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่ง ในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อจากใจจริงตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ใน สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบทุนอุดหนุน วิทยานิพนธ์ในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

ท้ายนี้กราบขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ที่เคารพยิ่ง ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจ ให้ความรัก ความห่วงใย ความช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนในทุก ๆ ด้าน และเป็นกำลังใจที่สำคัญ ยิ่งตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ น้อง ขวัญใจน้องพี่ศิษย์ทุกคน ตลอดถึงพี่น้องร่วมงาน ชาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ทุกคน ที่ร่วมแบ่งปันความคิด และกำลังใจ ให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ด
บทที่	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2 คำถามการวิจัย.....	5
3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
4 ขอบเขตการวิจัย.....	6
5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
9 การนำเสนอผลการวิจัย.....	11
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	12
1.1 หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	12
1.2 อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	14
1.3. โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	16
1.4 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	21
1.5 แนวคิด หลักการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา.....	25

บทที่	หน้า
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง(High Performance Organization)..	29
2.1 ที่มาขององค์กรสมรรถนะสูง.....	29
2.2 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง.....	29
2.3 แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง.....	31
2.3.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Gerald D Sentell.....	31
2.3.2 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Mark G. Popovich.....	34
2.3.3 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Schermerhorn, Hunt and Osborn.....	36
2.3.4 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Jane C.Linder และ Jeffrey D. Brooks.....	38
2.3.5 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของสมาคมบริหารจัดการ แห่งอเมริกัน (American Management Association).....	40
2.3.6 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Carew และคณะ.....	43
2.3.7 แนวคิดของ Andre A. De Waal.....	45
3. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	55
3.1 ความหมายของยุทธศาสตร์(Strategies).....	55
3.2 ลำดับของยุทธศาสตร์(Hierarchy of Strategy) .....	56
3.3 การวางแผนยุทธศาสตร์.....	58
3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Swot Analysis) .....	66
3.3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	70
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
4.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	72
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	83



บทที่	หน้า
<b>3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย.....</b> 87
1.	การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 90
2.	วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 95
3.	ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 96
4.	ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 96
5.	ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 99
<b>4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b> 100
1.	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 100
2.	ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 131
3.	ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 172
4.	ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 230
5.	ผลการปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง..... 256



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สังเคราะห์องค์ประกอบ/คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง.....	51
2	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	88
3	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ให้ข้อมูล.....	91
4	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน.....	101
5	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวม จำแนกตามรายด้านและรายภาค.....	104
6	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามรายด้านและประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..	110
7	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (n=874) ด้านคุณภาพการ บริหาร (Management Quality).....	115
8	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (n=874) ด้านการมุ่งเน้น การปฏิบัติและการเปิดกว้าง .....	118
9	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (n=874) ด้านทิศทาง ระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	122
10	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (n=874) ด้านการเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	125

ตารางที่	หน้า
11 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กรสมรรถนะสูง (n=874) ด้านคุณภาพ ของบุคลากร.....	128
12 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสวองค์กรสมรรถนะสูง.....	131
13 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กรสมรรถนะสูง.....	133
14 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กร สมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง.....	138
15 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กร สมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย.....	142
16 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กร สมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	145
17 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กร สมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร.....	150
18 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กรสมรรถนะสูง จากผลการ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ จากสูงไปหาต่ำ.....	153
19 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแนวทางการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวองค์กรสมรรถนะสูง (n=244)..	164

ตารางที่	หน้า
20	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้าน คุณภาพการบริหาร (Management Quality).....</p> <p style="text-align: right;">173</p>
21	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้าน คุณภาพการบริหาร (Management Quality).....</p> <p style="text-align: right;">178</p>
22	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality).....</p> <p style="text-align: right;">180</p>
23	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการ บริหาร (Management Quality).....</p> <p style="text-align: right;">184</p>
24	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (opportunities) ของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้าน การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness &amp; Action Orientation).....</p> <p style="text-align: right;">186</p>
25	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้าน การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness &amp; Action Orientation).....</p> <p style="text-align: right;">189</p>
26	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness &amp; Action Orientation).....</p> <p style="text-align: right;">190</p>
27	<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threat) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness &amp; Action Orientation).....</p> <p style="text-align: right;">194</p>

ตารางที่	หน้า
28	195
<p>ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Long-Term  Orientation).....</p>	
29	197
<p>ยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threat)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Long-Term  Orientation).....</p>	
30	200
<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Long-Term  Orientation).....</p>	
31	201
<p>ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threat)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Long-Term  Orientation).....</p>	
32	202
<p>ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านการเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement &amp;  Renewal).....</p>	
33	205
<p>ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threat)  ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงครศรีธรรมราช  ด้านการเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement &amp;  Renewal).....</p>	

ตารางที่	หน้า
34 ยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการริเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal).....	206
35 ร่ายยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threat) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการริเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal).....	210
36 ร่ายยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality).....	212
37 ร่ายยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality).....	214
38 ร่ายยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality).....	215
39 ร่ายยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality).....	216
40 ร่ายยุทธศาสตร์หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง.....	217

ตารางที่	หน้า
41	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ร่างยุทธศาสตร์หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร            สมรรถนะสูง (ฉบับร่าง 1).....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">218</div> </div>
42	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์หลัก การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">230</div> </div>
43	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์รอง การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">232</div> </div>
44	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 1 ส่งเสริมประสิทธิภาพ            การปฏิบัติและการจัดการความรู้.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">235</div> </div>
45	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 เสริมสร้างคุณภาพการ            บริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการ            เปลี่ยนแปลง.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">238</div> </div>
46	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการ            และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">243</div> </div>
47	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 4 พัฒนาบุคลากรให้มี            สมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">246</div> </div>
48	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา            ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 5 มุ่งเน้นทิศทางระยะยาว            และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ.....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">252</div> </div>
49	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 80%;">           ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร            สมรรถนะสูง (ฉบับสมบูรณ์).....         </div> <div style="width: 15%; text-align: right;">256</div> </div>



## สารบัญภาพ

	ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงของ Gerald D.Sentell.....	32
3	ห้าองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (Five Component of High Performance Organization) ของ Schermerhorn, Hunt and Osborn.....	37
4	องค์ประกอบที่ปฏิสัมพันธ์กันขององค์กรสมรรถนะสูงของสมาคมบริหารจัดการแห่งอเมริกัน (Interactive Components of High performance Organizations).....	41
5	รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง The HPO SCORES <sup>im Model</sup> .....	43

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากบทบัญญัติมาตรา 81 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา อบรมให้เกิดความรู้ คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม เสริมสร้างความรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับ การเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุน การค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ จึงมีการตรา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 อันเป็นกฎหมายแม่บทสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของชาติ โดยมุ่ง ที่จะปฏิรูประบบการบริหารจัดการการศึกษาของไทย โดยให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ประชาชนมีส่วนร่วม ดังที่ระบุไว้ในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติ ดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 6-7) ในการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ ส่งเสริม กำกับ ดูแล การศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และ มาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด (มาตรา 31) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 14) และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (มาตรา 39) (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2549: 18) ซึ่งทำให้รูปแบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ได้ออกแบบ การบริหารราชการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนไป โดยมีการแบ่งส่วนราชการใหม่ ในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงาน ปลัดกระทรวง (3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน (5) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (6) สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (มาตรา 9) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 14) และในส่วนภูมิภาคมีการยุบรวมหน่วยงานการศึกษาเข้าด้วยกัน และแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในระยะเริ่มแรกมี 175 เขต ในปี พ.ศ.2552 ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้มีเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 แห่ง รับผิดชอบดูแลจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 183 แห่ง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 (ราชกิจจานุเบกษา 127 ต 45 ก : 2) และมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 3 (ราชกิจจานุเบกษา 127 ต 45 ก : 1) ซึ่งระบุว่า “การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยอาชีวศึกษา ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และมีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 (ราชกิจจานุเบกษา 127 ตอนพิเศษ 109 ง : 40) คือ (1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น (2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ

สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา (11) ประสานการปฏิบัติ ราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา (12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย แต่การบริหารจัดการยังเป็นปัญหา สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา(2552 : 100) ได้สรุปไว้คือ (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา มีปัญหา ในการดำเนินงาน คือ การปรับ โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ มีการเรียกร้องให้ปรับปรุง โครงสร้างใหม่ อาทิ สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการขอแยกตัว ของระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การขยายตัวของหน่วยงานส่วนกลาง แทนที่จะลด ขนาดลง (2) การกระจายอำนาจสู่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ยังไม่ใช่ การกระจายอำนาจที่แท้จริง เป็นเพียงการมอบอำนาจเท่านั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็น หน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคง มีอำนาจเหนือสถานศึกษาอยู่มาก การกระจายอำนาจมีน้อย (3) กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและ กรรมการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะการกำหนด ทิศทางและนโยบาย (4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความไม่เท่าเทียมในความพร้อม มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากเกินความจำเป็น (ประมาณ 10 คน) เขตพื้นที่ การศึกษาไม่สามารถดูแลความเป็นเอกภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (5) คณะกรรมการครูและ บุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลอย่างอิสระ จากกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพราะสามารถให้คุณให้โทษในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ และมีการแทรกแซงทางการเมือง การมีคณะกรรมการซ้ำซ้อนในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน และไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทำให้ ขาดเอกภาพในการบริหาร การบริหารงานบุคคลยังไม่อิสระเท่าที่ควร

จากปัญหาการบริหารจัดการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลของการปฏิรูป การศึกษา 9 ปีที่ผ่านมา ทิศทางการพัฒนาการศึกษาในอนาคต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี และได้รับอนุมัติให้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยได้ กำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (demand side) มีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ปรับและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้นยุทธศาสตร์เชิงวิชาการ โดยลดภาระงานเชิงธุรการและการสั่งการ แต่เน้นการให้คำปรึกษาส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 24, 31)

ในการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์กรภาครัฐนั้น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552 : 34-35) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ.2551 - พ.ศ.2555 ไว้ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทบทเรียนบูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า และนำกรณีการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) มาเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐ มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

การมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ ก.พ.ร. ยึดเอาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public ซึ่งนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับใช้ และเป็นเกณฑ์ในการขับเคลื่อนให้ส่วนราชการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการโดยผ่านคำรับรองปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการ แต่ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น มีแนวคิด

ทฤษฎีของนักวิชาการที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้ ประกอบกับ การปรับและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้นยุทธศาสตร์เชิงวิชาการ จำเป็นต้องนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในองค์กรมีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กร สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงต่อไป (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2551 : 1) การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและส่วนต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น การจัดสรรสรรพกำลังและทรัพยากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่าง ๆ ขององค์กรเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตลอดจนได้ทราบทิศทางการดำเนินงาน โดยทั่วกัน

จากเหตุผลดังกล่าว และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นการศึกษาสภาพการดำเนินงาน การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## 2. คำถามการวิจัย

2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร

2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร

2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงควรเป็นอย่างไร

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง

3.2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง

3.3 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง

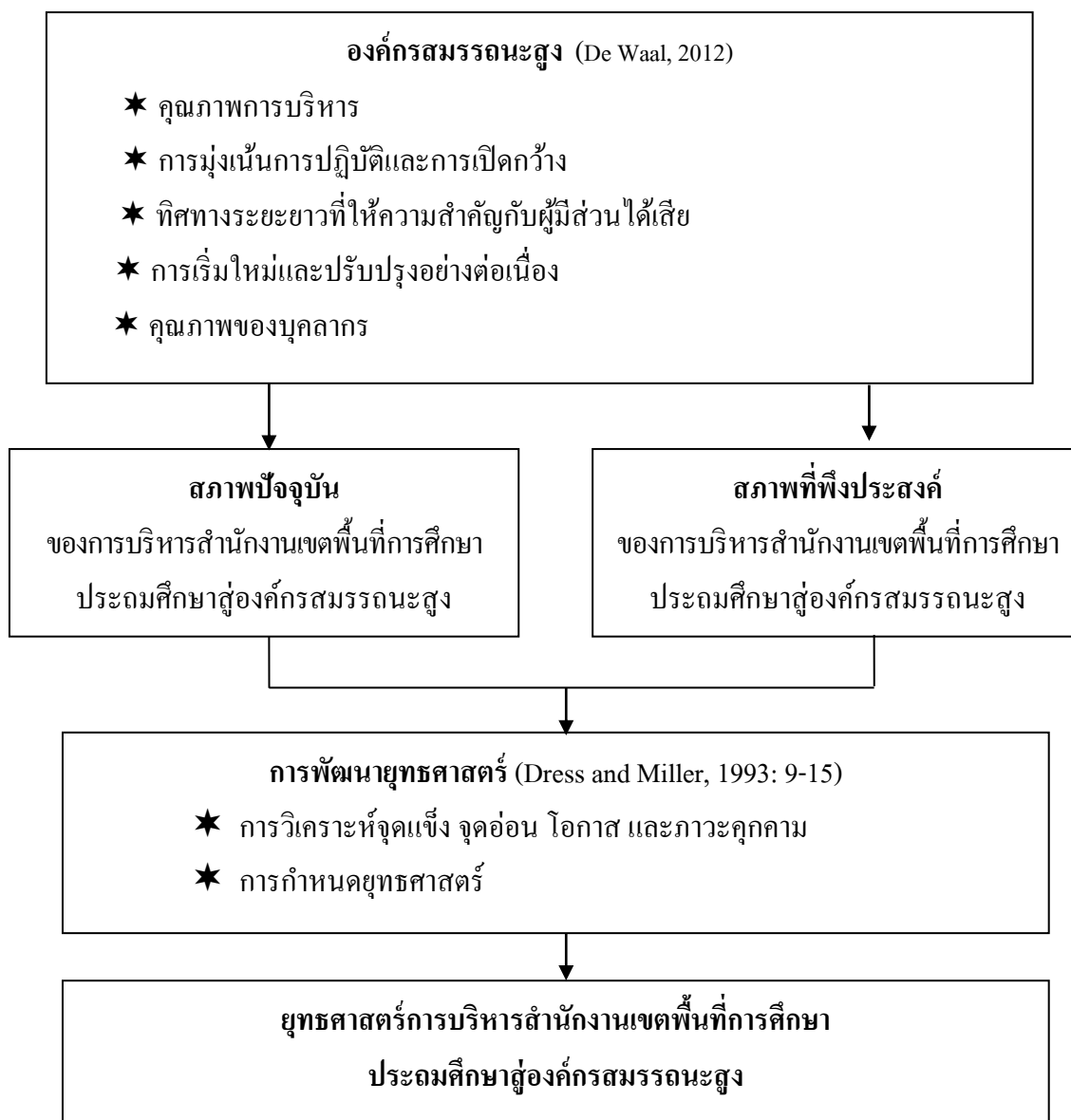
### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

5.1 องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Andre A. Dewaal (2012) Gerald D. Sentell (1995) Mark G. Popovich (1998) Sehermerhorn, Hunt and Osborn (2001) Sehermerhorn, Hunt and Osborn (2003) Linder & Brooks (2004) American Management Association (2007) และ Carew et al (2010) และได้ประยุกต์แนวคิดของ Andre' A De Waal (2012) เป็นหลัก มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) คุณภาพการบริหาร 2) การมุ่งการเน้นปฏิบัติและการเปิดกว้าง 3) ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพของบุคลากร

5.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ ใช้แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดัดแปลงแนวคิดของ Dress and Miller (1993: 9-15) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formation)

ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังแผนภาพที่ 1

### แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





## 6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ยุทธศาสตร์การบริหาร** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา กำกับ ติดตาม ดูแลสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งมีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมอำนาจอำเภอเมืองของทุกจังหวัด โดยได้รับประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีเพียงเขตเดียวในจังหวัดนั้น และมีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมอำเภออื่นไม่ใช่อำเภอเมือง โดยได้รับการประกาศให้เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 หรือ 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 หรือ 7

**สภาพปัจจุบัน** หมายถึง ระดับของการปฏิบัติการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

**สภาพที่พึงประสงค์** หมายถึง ระดับความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคตหรือตามเป้าหมายที่วางไว้ในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

**องค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานดีกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นในประเภทเดียวกันเป็นเวลานานโดยมุ่งเน้นดำเนินการในสิ่งที่เป็นสาระสำคัญขององค์กร และมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ คุณภาพการบริหาร การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ทิศทางระยะยาวที่ให้ ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเริ่มใหม่ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพของบุคลากร

**คุณภาพการบริหาร** หมายถึง คุณลักษณะ เจตคติ และพฤติกรรมในการบริหารของฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อถือได้ ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตัดสินใจเร็ว ลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว การสอนงาน เน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิผล มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจในการบริหาร มีความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ไม่มียุทธศาสตร์

**การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง** หมายถึง พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การสนทนาเชิงสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารอย่างเปิดเผย ความเกี่ยวข้องของบุคลากร ยอมรับความผิดพลาด พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน

**ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในระยะยาว ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและองค์กร การส่งเสริมจากภายในองค์กร การเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย

**การเริ่มใหม่ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง พฤติกรรมของฝ่ายบริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น มีการปรับปรุงกระบวนการภายในให้ง่ายและสอดคล้องกัน การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีนวัตกรรมของผลผลิต การบริการ และกระบวนการ และมีนวัตกรรมของสมรรถนะหลัก

**คุณภาพของบุคลากร** หมายถึง พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย แรงบันดาลใจ ความสามารถในการฟื้นตัวและความสามารถในการปรับตัว บุคลากรที่มีความหลากหลายและ เสริมซึ่งกันและกัน และพันธมิตรความร่วมมือ

## 7. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง มีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษาละ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 920 คน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงจากสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้เทคนิค

Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวานิช 2550, 279) และจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย (PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวานิช 2550, 279) และจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย

ขั้นตอนที่ 3 ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย โดยผู้วิจัยนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ จากแบบสอบถามมาเป็นยุทธศาสตร์หลักในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย และกำหนดยุทธศาสตร์รอง แนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม จากข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามจากแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะแนวทางการขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินและตรวจสอบความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ ของร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัยฉบับสมบูรณ์

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เป็นองค์กรผู้สูงวัย

8.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และผู้เกี่ยวข้องได้ข้อมูลสารสนเทศยุทธศาสตร์ในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้สูงวัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ส่งเสริม สนับสนุน หรือกำหนดแนวนโยบาย

8.3 หน่วยงานที่จัดการศึกษาได้องค์ความรู้ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้สูงวัย

## 9. การนำเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย นำเสนอขั้นตอนในการวิจัยโดยละเอียด ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 3) ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 4) ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 5) ปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ นำเสนอเนื้อหาโดยสรุปผลการวิจัย การอภิปราย ข้อเสนอแนะ ในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
3. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาที่สำคัญ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้น  
ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553  
และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3  
พ.ศ.2553 ซึ่งกำหนดให้แยกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา 183 แห่ง และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา 37 แห่ง แต่เดิมมีการประกาศ  
ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีการประกาศจำนวนเขตพื้นที่  
การศึกษา 175 แห่ง ต่อมาเพิ่มเป็น 185 แห่ง ปัจจุบันมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
183 แห่ง

##### 1.1 หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดถือตามหลักการ ในการ  
จัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ.2542 ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2546 : 46)

1.1.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ นั่นคือ มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายที่มีประสิทธิภาพแต่ผู้ปฏิบัติมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติตามแนวทางที่เหมาะสมของตนเอง ดังนั้นแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจึงใช้กรอบนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางการบริหารจัดการ และในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดนโยบายตามความต้องการและความจำเป็นของตนเองเพื่อบริหารและการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

1.1.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นคือ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลักทั้งสามองค์กรดังกล่าวอย่างชัดเจน ไม่ก้าวท้าว ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงอยู่ที่การกำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยสถานศึกษามีอิสระในการกำหนดความต้องการ ดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

1.1.3 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีมาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการที่ชัดเจนสามารถประเมินและตรวจสอบได้ ดังนั้น ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงมีการดำเนินงานโดยอาศัยแนวทางและวิธีการต่อไปนี้

- 1) มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรและมีดัชนีชี้วัดคุณภาพขององค์กรที่สามารถประเมินและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
- 2) มีการบริหารและจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพที่กำหนด
- 3) มีการประเมินคุณภาพขององค์กร โดยคณะกรรมการทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร
- 4) มีการรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและเปิดเผยผลการประเมิน
- 5) มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาคุณภาพตามเงื่อนไขมาตรการและช่วงเวลาที่กำหนด

1.1.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมีแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องชัดเจน

1.1.5 มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา คือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจำเป็นต้องแนวคิดและมีวิธีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา การสร้างและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการการศึกษาจากหน่วยงานองค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งระดับหน่วยงาน สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.6 มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะไม่บริหารจัดการศึกษา โดยลำพัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาจึงบริหารจัดการโดยอาศัยคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมรับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นเพียงคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะหรือให้คำปรึกษาเพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดหลักเอกภาพนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ กระจายอำนาจ กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู มีการระดมทรัพยากร และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

## 1.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษารับผิดชอบงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และให้เป็นไปตามมาตรา 36 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งได้แก่ การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่

การศึกษาในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาระบบของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2 อำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 และฉบับที่ 2 พ.ศ.2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1.2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

1.1.2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.1.2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา



1.1.2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นที่ไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะ การใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางหรือแผนการปฏิบัติราชการกระทรวง

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา

### 1.3 โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการเป็นไปตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2549: 15) ระบุให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 และฉบับที่ 2 พ.ศ.2553 โดยให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้อำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

ให้ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนาจการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 4) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
- 5) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและ

ส่วนราชการในสังกัด

- 6) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- 7) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่

การศึกษา

- 8) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตที่มีในงาน

ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

- 10) ส่งเสริมการ จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษา

และหน่วยงานทางการศึกษา

11) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- 2) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

- 3) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- 4) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ

และจรรยาบรรณ

- 5) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ
- 6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่

การศึกษา

7) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมิน ผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

8) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา

2) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

3) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและ แจ้งการจัดสรรงบประมาณ

4) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและ ผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

3) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

5) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์ สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

6) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

7) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

8) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน

9) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

10) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

11) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

12) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็ง

ของชุมชน

13) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียน

3) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและ การประเมินผลการศึกษา

4) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา

7) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- 4) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
- 5) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชีงานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด
- 4) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน
- 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิต หรือเป้าหมายที่กำหนด
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

- 4) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่ม และ 1 หน่วย โดยแต่ละกลุ่ม/หน่วย มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

#### 1.4 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (The Educational Service Area Office Standards) เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการพัฒนา และเป้าหมายเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน โดยสังเคราะห์จากกรอบความคิดภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ว่าด้วย เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 ร่างยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้มแข็ง มาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา และคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากการนำมาตรฐานไปใช้ นั่นคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ มีการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม เกิดการบูรณาการและความเชื่อมโยงในการพัฒนางานไปสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาสูงขึ้น

การดำเนินการและรายละเอียดตามมาตรฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2554)

## 1. คำชี้แจงและแนวทางในการนำมาตรฐานไปใช้ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกาศมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้เป็นมาตรฐานกลาง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินตนเอง และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายและผลผลิตที่คาดหวังตามบริบทของตนเอง เพิ่มเติมจากมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้ ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 เสนอรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) และผลผลิตที่ประสบความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผล

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้รายงานการประเมินตนเองของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการประเมินผล

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลจากการประเมินมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาวิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อเสนอผลการประเมินให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นข้อมูลและสารสนเทศประกอบการบริหาร และจัดการศึกษา

1.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอภาพรวมผลการประเมินการดำเนินงานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประเทศ

1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการประเมินตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปีต่อไป

1.8 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทบทวน และพัฒนามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสมกับภารกิจและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง

2. รายละเอียดการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ข้อมูลสารสนเทศเบื้องต้นที่แสดงถึงการดำเนินงานตามมาตรฐาน เป้าหมายและผลผลิตที่คาดหวังตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนด วิธีการหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ได้ผลตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ผลผลิตของ

การดำเนินงานเฉพาะที่เกิดขึ้นตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) เฉพาะที่เกิดขึ้นตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้

3. คำอธิบายมาตรฐานและตัวบ่งชี้ มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษابริหารการจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รายการประเมินคือ 1) มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) มีค่านิยมแนวคิด เป้าหมายรายการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบาย และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ 4) มีระบบจัดการและการให้บริการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) มีระบบการตรวจประเมินภายในที่มีประสิทธิภาพ 6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รายการประเมิน คือ 1) มีการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา 2) มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา มาตรฐานนี้มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ รายการประเมิน คือ 1) มีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) มีวิธีการหรือรูปแบบที่หลากหลายในการขับเคลื่อนนโยบาย การแก้ปัญหา และพัฒนา 3) มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างเป็นรูปธรรม 4) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนิเทศ หรือวิจัยการดำเนินงานตามนโยบาย และตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จตามนโยบาย และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมิน คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

มาตรฐานที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมิน คือ 1) มีแผนงาน/โครงการในการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมิน คือ 1) มีแผนงาน/โครงการในการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบริหาร



จัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ได้ 2) มีการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) มีการส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและหลายช่องทาง 5) มีระบบการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลและนิเทศสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน รายการประเมิน คือ 1) สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) 2) สถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอก 3) สถานศึกษาสามารถจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่บริการได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง 4) สถานศึกษามีพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนผ่านเกณฑ์ประเมินตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ/ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

มาตรฐานที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรองมาตรฐานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาคูการเป็นมืออาชีพ มาตรฐานนี้มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารอัตรากำลังครู และบุคลากรทางการศึกษา รายการประเมิน คือ 1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) มีการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) มีมาตรการในการแก้ปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) มีการดำเนินงานที่ส่งผลให้สถานศึกษาที่มีปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนลดลง ตัวบ่งชี้ที่ 2 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษารายการประเมิน คือ 1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา 2) มีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับขยายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3) มีวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 4) มีการดำเนินงานพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์สู่การเป็นมืออาชีพ และตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา รายการประเมิน คือ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะสำคัญตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนา ได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติตามภารกิจให้เกิดผล

เป็นรูปธรรม 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ความสามารถความชำนาญในวิชาชีพ เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

มาตรฐานที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา มาตรฐานนี้มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย รายการประเมิน คือ 1) มีรูปแบบ วิธีการ ในการสร้างเครือข่าย 2) มีรูปแบบ วิธีการ ในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่าย ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลที่ได้รับจากการสร้างเครือข่าย และพัฒนาเครือข่าย รายการประเมิน คือ 1) มีเครือข่ายที่ครอบคลุมตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 2) จำนวนเครือข่ายที่มีผลการดำเนินงานเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย 3) ความพึงพอใจของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินงานของเครือข่าย

สรุปได้ว่า มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และเตรียมการรองรับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

#### 1.5 แนวคิด หลักการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 : 258-304) ได้กล่าวถึงแนวคิด หลักการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้

##### 1. แนวคิด

1.1 การจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งความเป็นอิสระ คล่องตัว ในการบริหารจัดการที่ใกล้ชิดประชาชน และหน่วยปฏิบัติหรือสถานศึกษาที่ไม่อิงการบริหารของส่วนภูมิภาค ให้เกิดเป็นท้องถิ่นทางการศึกษาที่มีขนาดของความพอดี สามารถจัดการและตอบสนองต่อการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกับสถานการณ์และฉับไว คำนึงถึงความแตกต่าง จุดแข็ง ความมีลักษณะเฉพาะของสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความเป็นเจ้าของหรือมีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน เพื่อสร้างความทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณภาพในการได้รับการศึกษาของผู้เรียนและประชาชนอย่างแท้จริง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษาของรัฐ

และกระทรวงให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องเป็นองค์กรผู้นำทางการศึกษา และผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพ คุณภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และสามารถอำนวยความสะดวกในการวางแผนวิจัย สนับสนุนส่งเสริม และติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา บุคคล และหน่วยงานหรือสถาบันที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาปฐมวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือ และกลไกสำคัญของการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและครบวงจร

## 2. หลักการ

หลักการที่จะส่งเสริมให้การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล มีดังนี้

2.1 หลักความเป็นอิสระ เป็นการให้ความอิสระและคล่องตัวในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้รับอำนาจในการบริหารการศึกษาได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับความต้องการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ปราศจากการแทรกแซงจากส่วนกลางทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ รวมทั้งการแทรกแซงทางการเมือง ทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น

2.2 หลักการเสริมพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัตน์และภายในท้องถิ่น

2.3 หลักความเชื่อถือและความไว้วางใจ เป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะสามารถปฏิบัติงานรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาได้ ในการนี้ส่วนกลางควรกำหนดเฉพาะทิศทางแต่ไม่ควรกำหนดกระบวนการดำเนินงานแก่สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาจนขาดความเป็นอิสระ ขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และขาดความเชื่อมั่นในตนเองขององค์กร ที่หมายรวมถึงบุคลากรการปฏิบัติและบรรยากาศการทำงาน

2.4 หลักความยืดหยุ่นของการบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการบริหารการศึกษา ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการกำกับติดตามประเมินผลให้สอดคล้องและสนองต่อสภาพของท้องถิ่น และประชาชน โดยไม่มียึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจนเกิดความตึงตัว

2.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นการบริหารที่คำนึงถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการกระจายอำนาจมากเท่าใด การติดตาม

ตรวจสอบและประเมินผลต้องมีมากในระดับเดียวกัน และเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อเป็นการถ่วงดุลทางการบริหาร เพื่อประโยชน์ต่อการได้รับบริหารทางการศึกษาของประชาชนอย่างสมดุลมากที่สุด

2.6 หลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ประชาชน บุคคลภายนอก และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผิดชอบต่อผลการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

2.7 หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาทั้งในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษาและความพึงพอใจของทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชนที่รับบริการทางการศึกษา

2.8 หลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารจัดการที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การมีส่วนร่วม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

### 3. กลไก

กลไกในการบริหาร ประกอบด้วยกลไกหลักและกลไกเสริม โดยกลไกหลักที่เป็นสาระของปัจจัยและกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย นโยบาย กฎหมายและระเบียบ โครงสร้าง และการแบ่งส่วนงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมการทำงาน กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ระบบบริหารงานวิชาการ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารงบประมาณ คุณธรรม และการบริหารจัดการที่ดี การวางแผน การประสานงาน และการกำกับ ติดตามและประเมินผล และกลไกเสริม ซึ่งเป็นกลไกที่สนับสนุนส่งเสริมให้การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร และการวิจัยและพัฒนา

### 4. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

4.1 นโยบายการศึกษามีความชัดเจนแน่นอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.2 มีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เช่น กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัด โครงสร้างและการแบ่งส่วนงานที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการภายใต้ความเห็นชอบของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอและต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับจากครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี ที่ผ่านการประเมินของต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนการพัฒนาบุคลากรที่เกิดจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี

4.7 การสรรหาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตรงตามความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4.8 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีขวัญและกำลังใจ มีเส้นทางความก้าวหน้า และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ

4.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลที่เชื่อมโยงกับส่วนกลางและมีการนำผลการติดตาม ประเมินผลไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

4.10 มีแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของครู และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4.11 มีระบบการวางแผนและมีแผนที่สอดคล้องกับความต้องการ และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลแผน

4.12 การจัดกิจกรรมส่วนใหญ่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของกรรมการ คณะทำงาน ผู้มีส่วนได้เสีย ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.13 ผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เกิดจากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องด้วยการประสานงานที่ดี ทั้งการประสานงานภายในและภายนอกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4.14 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ในด้านการรวบรวมความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การเผยแพร่และพัฒนาความรู้ รวมทั้งการนำความรู้ไปต่อยอดและขยายผล

4.15 ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน/ การเรียนการสอน และลดขั้นตอนการสื่อสารและการปฏิบัติงาน

4.16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงานและผลงานการวิจัย และพัฒนางาน/องค์ความรู้/ นวัตกรรมการบริหารจัดการและการเรียนการสอน

4.17 ส่วนกลาง/ ดันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ในเขตพื้นที่การศึกษาลดลง และมีนโยบายสนับสนุน ส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาที่ชัดเจนเพิ่มเติม

สรุปได้ว่า การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยึดแนวคิดการใช้พื้นที่เป็นฐานมุ่งความอิสระ คล่องตัว เป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ มีกลไกไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย นโยบาย กฎหมายและระเบียบ โครงสร้างและการแบ่งส่วนงาน ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงาน กระบวนการบริหาร การมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการวิจัยและพัฒนา

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

### 2.1 ที่มาขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง มาจากคำว่า High Performance Organization ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ High Performance Work System, High Performance Work Organization High Performance Systems และ High Involvement Work Forces (Devane, 2004 : 23) ในภาษาไทย ได้มีผู้นำมาใช้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (สำนักงาน ก.พ.ร. 2551) องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (ชนิดา ยวบูรณ์, 2551) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นผลมาจากความพยายามของนักวิชาการ ผู้นำองค์กร หรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรที่คิดค้นวิธีการหรือรูปแบบขององค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลง การเผชิญกับความท้าทายและความกดดันต่าง ๆ จากการแข่งขันที่สูงขึ้นของระบบเศรษฐกิจ เสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และขณะเดียวกันมุ่งนำพาองค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

### 2.2 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

คำนิยามขององค์กรสมรรถนะสูงยังไม่ได้มีข้อตกลงร่วมกัน แต่ในความหมายรวม ๆ หมายถึง วิธีการใหม่ ๆ (Modern Practices) และหลักการทำงานการจัดการและการออกแบบองค์กร (Miller, 2002 : 20) การให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงจึงขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละคน ดังนี้

Pettigrew and Whipp (1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า คือ องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ ได้

Vecchio and Appelbaum (1995) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุผลปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการลื่นไหล ข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

Shermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสร้างศักยภาพขององค์กรให้ขับเคลื่อนผลงานระดับสูงอย่างยั่งยืน เป็นองค์กรที่เร็ว กระฉับเฉง และขับเคลื่อนตลาด ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับคนในองค์กร โดยการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน พื้นฐานสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ ทักษะปัญญา เนื่องจากเป็นที่รวมของความรู้ทั้งหมด ความเชี่ยวชาญ และการอุทิศตัวของบุคลากรในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง คน คือทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความล้ำหน้า มีขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นของพนักงานในด้านทักษะ ความรู้ และการจูงใจ มุ่งเน้นการสอนงาน (coaching) แทนการสั่งการจากระดับบน การบูรณาการงานของแต่ละคนเป็นทีมงาน และอำนวยความสะดวกให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลสมบูรณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Devane (2005: 22) ให้ความหมายว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมพื้นฐานการบริหาร ตลอดถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มแรงจูงใจ ภายในความเป็นเจ้าของ และความไว้วางใจ

Brokaw and Mullin (2006) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า เป็นองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสะท้อนความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง เน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

Blanchard (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงในขณะที่พนักงานก็มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Carew และคณะ(2009) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพสามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ และรักษาคคนที่ดีที่สุดไว้ได้เป็น องค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กร ที่มีพนักงานมีความรู้ ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์กรสมรรถนะสูงนี้ จะสามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการปรับเปลี่ยน ทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถแข่งขัน และส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

พสุ เศษะรินทร์ (2553: 21) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 ประการ คือ สามารถสร้างผลงานที่มี ประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และสามารถรักษามูลค่าที่เก่ง (Talent) ซึ่งหมายถึง คนที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถ ในการแข่งขัน มีผลงานที่โดดเด่น ยั่งยืน บุคลากรมีความสามารถสูง และมีความมุ่งมั่น สามารถปรับตัวได้และอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

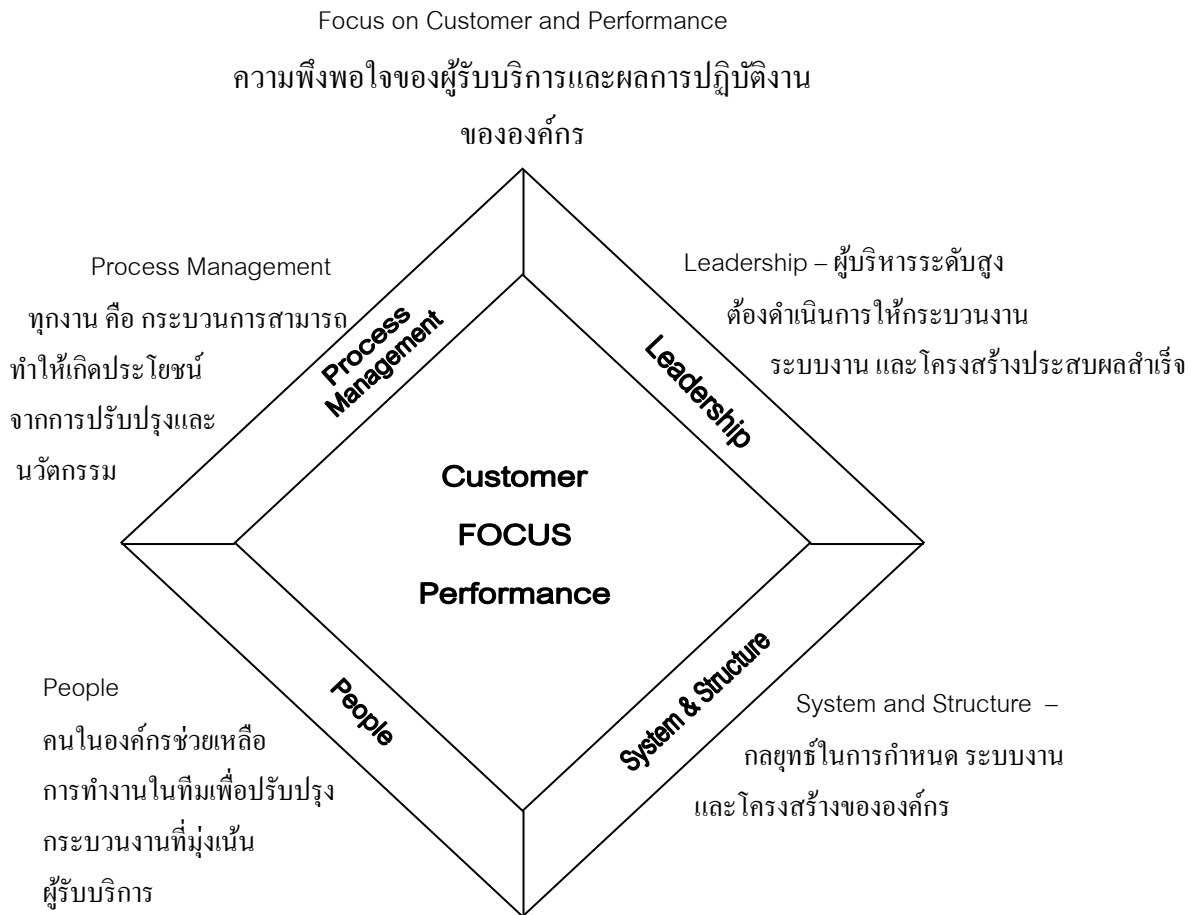
## 2.3 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

### 2.3.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Gerald D. Sentell

Sentell (1995 : 108) เสนอไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะ (Key Characteristics) ที่สำคัญ 5 ประการ ดังแผนภาพที่ 2



**แผนภาพที่ 2** คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงของ **Gerald D. Sentell**



ที่มา ดัดแปลงจาก Gerald D. Sentell (1995 ; 108)

จากแผนภาพที่ 2 องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 คุณลักษณะที่สำคัญ คือ

**คุณลักษณะที่ 1 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติงาน (Focus on Customers and Performance)**

องค์กรต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก ซึ่งมีความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ผู้แข่งขัน และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจอื่น ๆ รวมถึงการแข่งขันด้านการตลาด องค์กรต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการ เริ่มต้น โดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดความพึงพอใจและค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน คุณแจสำคัญที่สร้างความภักดีของผู้รับบริการ คือ ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการองค์กรที่ดีที่สุดจะปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ในขณะเดียวกัน องค์กรมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความเหมาะสมที่สุด

**คุณลักษณะที่ 2 การจัดการกระบวนการ (Process Management)** กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ทุกทุกผลผลิตทางเศรษฐกิจถูกสร้างโดยกระบวนการหลาย ๆ กระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลาย ๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลาย ๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System) การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัย แนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การมุ่งเน้น-จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Focus-identify an important step in an area of your responsibility) แยกแยะทั้งผู้รับบริการ และความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการ และเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake holders) และจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ

2) กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน (Define – clarify what is supposed to be happening) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม ภาวะผู้นำในการจัดการสามารถพิสูจน์ได้โดยดูจากมาตรฐาน

3) วิเคราะห์ – กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Analyze-determine what is actually happening) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ โดยใช้การวัดมาตรฐาน

4) ปรับปรุง – ทำให้ดีขึ้น (Improve – make it better) ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น อาจทำได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

**คุณลักษณะที่ 3 ระบบ และโครงสร้างองค์กร (Systems and Structure)** ระบบสำคัญ มี 2 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตและการส่งมอบซึ่งบางครั้งเรียกว่า ระบบธุรกิจเป็นขั้นตอนการผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ 2) ระบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร ระบบและโครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

**คุณลักษณะที่ 4 คน (People)** คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง คนที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาคนโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงานต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับพนักงานด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน คนในองค์กรยุคใหม่ต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ

**คุณลักษณะที่ 5 ภาวะผู้นำ (Leadership)** ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Executive leadership) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สำหรับอนาคตขององค์กรผู้นำต้องมีความสามารถ มีกำลังใจ และมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็น เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่

สรุปองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Senell มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการดำเนินงาน 2) การจัดการกระบวนการ 3) ระบบและโครงสร้างองค์กร 4) คน 5) ภาวะผู้นำ

### 2.3.2 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Mark G. Popovich

Popovich (1998: 11-13) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management) ปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการคิดค้นใหม่ (Reinvention) ซึ่งหมายถึง “แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์กร และบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะดังนี้ (Popovich, 1998: 16-22)

1. องค์กรสมรรถนะสูงมีพันธกิจที่ชัดเจน การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน สมรรถนะสูงให้ขับเคลื่อนไปสู่พันธกิจทางด้านจิตใจและไกลจากจุดเน้นแรกเริ่มพันธกิจขององค์กรเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กร ข้อความที่เขียนเป็นพันธกิจ และกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการความชัดเจนของพันธกิจจะช่วยเป็นกรอบงานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2. องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เริ่มจากข้อความวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

3. องค์กรสมรรถนะสูงกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานหรือบุคลากร บุคลากรเป็นแกนหลักที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้ไปถึงซึ่งความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้นำเอาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง และศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร บุคลากรได้รับการกระจายอำนาจให้สร้างพันธกิจ และสัมพันธภาพในงาน โดยไม่จำกัดขอบเขตขององค์กร

4. องค์กรสมรรถนะสูงสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร ในองค์กรสมรรถนะสูง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และพัฒนาแนวทางใหม่ที่จะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงระบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ภารกิจสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยคิดใหม่ทั้งองค์กรรวม มีการกระตุ้นให้สร้างพันธมิตรจากกลุ่มต่าง ๆ ตัวแทน หน่วยปฏิบัติ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น และมีความมั่นคงในการผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับผู้รับบริการ

5. องค์กรสมรรถนะสูงมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรสมรรถนะสูงเข้าใจพันธกิจขององค์กร และร่วมมือกันสร้างกระบวนการใหม่เมื่อจำเป็น ผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน และทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรสมรรถนะสูงแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูงมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการ จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

7. องค์กรสมรรถนะสูงปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า องค์กรสมรรถนะสูงเน้นที่คุณภาพ คุณค่า ความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ขององค์กรมากกว่าการยอมทำตามกฎ และข้อบังคับ เริ่มต้นจากคำสัญญาที่สัญญาไว้กับผู้รับบริการนำไปสู่คุณภาพที่สูงกว่า และความพึงพอใจสูงสุด มุ่งมั่นให้เป็นไปตามสัญญา และผู้รับบริการส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

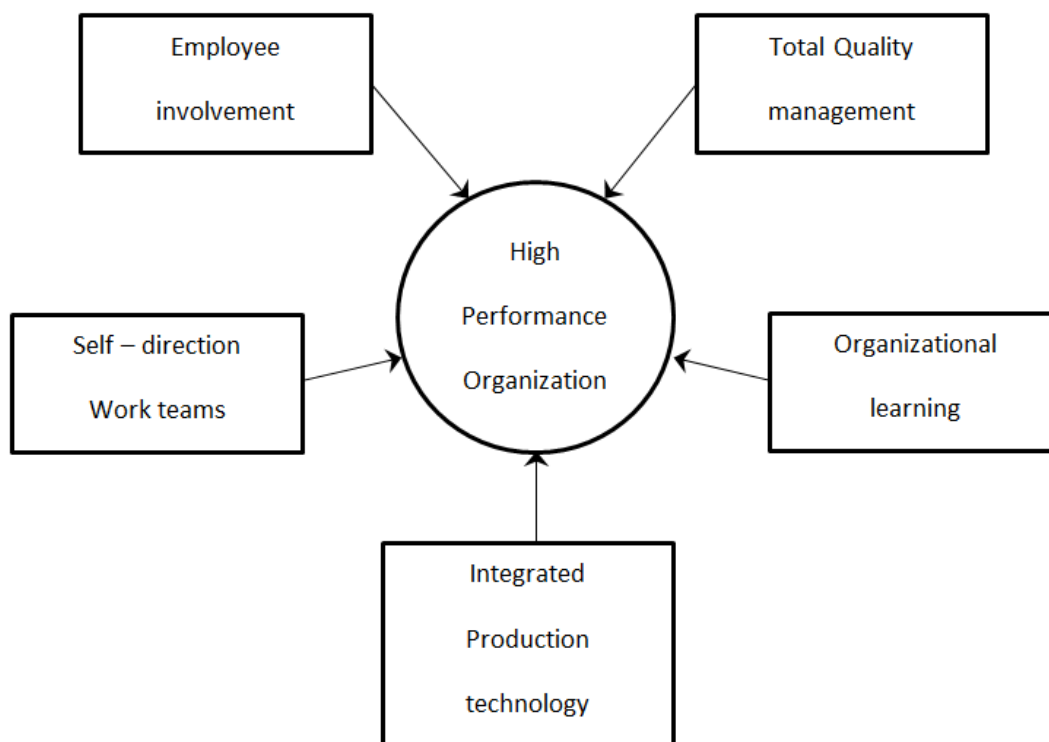
8. องค์กรสมรรถนะสูงรักษาการสื่อสารแบบเปิด และมีผลิตภาพ (Productivity) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร การสื่อสารจะให้แนวคิดใหม่ ทำให้ผู้รับบริการรับรู้ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน มีการประเมินพันธกิจและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ระบบการสื่อสารในองค์กรสมรรถนะสูงทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ทีมงาน ผู้บริการ และผู้รับบริการ มีประสิทธิภาพ

สรุปองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Popovich คือ 1) มีพันธกิจที่ชัดเจน 2) กำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 3) กระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร 4) สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่บุคลากร 5) มีความยืดหยุ่นมีความสามารถในการปรับตัว 6) แข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน 7) ปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการ และ 8) สื่อสารระบบเปิดและมีผลิตภาพระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.3.3 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Schermerhorn, Hunt and Osborn

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003 : 30-33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ความเกี่ยวข้องของพนักงาน (Employee Involvement) ทีมที่นำทางงานด้วยตนเอง (Self-Directing Work Team) เทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production Technologies) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ซึ่งแสดงใน แผนภาพที่ 3 ดังนี้

แผนภาพที่ 3 ห้าองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (Five Component of High Performance Organization) ของ Schermerhorn, Hunt and Osborn



ที่มา John R. Schermerhorn, Jame G. Hunt and Richard N. Osborn, Organization Behavior. 8<sup>th</sup> ed. USA : John Wiley Son, 2003, 27

จากแผนภาพที่ 3 ในแต่ละส่วนประกอบมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องของบุคลากร (Employee Involvement) มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในทุกระดับ เห็นได้ชัดเจน ในกรณีที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (พนักงานจะทำงานเฉพาะในส่วนของตนเท่านั้น) หรือการเกี่ยวข้องแบบคู่ขนาน (มีการติดตั้งกล่อง แสดงความคิดเห็นประชุม โต๊ะกลมเกี่ยวข้องกับงาน และวงจรคุณภาพ หรือ Q.C. ซึ่งสมาชิกของทีมประชุมกันเพื่อค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง) ในผู้บริหารระดับกลาง การเกี่ยวข้องกัน หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม (มีการเพิ่มความรับผิดชอบในการตัดสินใจ) มีการให้อำนาจการตัดสินใจสูง หรือที่เรียกกันว่า การเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ทีมงานนำตนเอง (Self-Directing Work Teams) คือ ทีมงานหรือกลุ่มที่ได้รับ การมอบอำนาจ (Empowerment) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน การปฏิบัติงานและ ประเมินผลงานในกลุ่มของตนเอง ทีมงานนำตนเอง หรือทีมบริหารตนเอง (Self-Directing Work Teams) บางครั้งเรียกชื่ออื่น ๆ เช่น Self-Managing Teams Self-Leading Work Teams, หรือ Autonomous Workgroups

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production Technologies) ทุกองค์กรใช้เทคโนโลยีในการประสานทรัพยากร ความรู้ และเทคนิค และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการแนวคิด การบูรณาการเทคโนโลยีการผลิตมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การบริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ

4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นแนวทางที่องค์กรใช้ เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และรวบรวมข้อมูลเพื่อทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงในด้านการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการบูรณาการข้อมูล สารสนเทศไว้ในองค์กรเพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่

5. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์กร เกี่ยวข้องกับผลงานที่มีคุณภาพระดับสูง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ ตรงตามความต้องการของลูกค้า TQM เกิดขึ้นในกลางปี 1980 โดยนำมาใช้แยกเป็นส่วน ๆ เป็นกลุ่มแคบ ๆ ที่เป็นคุณลักษณะของคุณภาพอย่างหลากหลายในยุคปัจจุบัน ได้บูรณาการเข้าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง โดยมุ่งเน้นความเกี่ยวข้องกับลูกค้า และการจัดการตนเองที่มุ่ง กระตุ้นพนักงานให้สามารถวางแผน และตรวจสอบคุณภาพได้

สรุป องค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Schermerhorn Hunt และ Osborn มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2) ทีมนำตนเอง 3) การบูรณาการ เทคโนโลยีการผลิต 4) การเรียนรู้ขององค์กร 5) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

### 2.3.4 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks

Linder and Brooks (2004) ได้กล่าวถึงความพยายามขององค์กรภาครัฐในปัจจุบัน ที่พยายามยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยคิดค้น นวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและวิธีการในการให้บริการ การตัดภารกิจบางอย่างออกไป ให้เอกชนดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีการสร้างพันธะสัญญาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ใดๆก็ตามการปฏิรูปยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ในบางกรณี แรงบีบบังคับจากภายนอก เช่น การบริหารจัดการใหม่ หรือลำดับของกฎระเบียบเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ขณะเดียวกันภาวะ ถูกบีบบังคับจากภายใน เช่น ช่องว่างด้านทักษะของเจ้าหน้าที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ

ที่ใช้เวลามากและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติอ่อนแอลง แต่ยังมีผู้รับบริการภาครัฐบางคนที่เขาสนใจอุปสรรค และสามารถสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้ เพิ่มคุณค่าของบริการ และแปลงสภาพองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีการวิเคราะห์ประสบการณ์ บริษัทที่ปรึกษา ได้สร้างกรอบงานที่ทำให้ผู้บริหารภาครัฐ เข้าใจและนำหลักการและศักยภาพที่สนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Client – Centered) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐกำหนดพันธกิจตรงกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ในองค์กรภาครัฐทุกระดับจะมีประชาชนเป็นหน่วยรับบริการที่สำคัญที่สุด ผู้ดำเนินการระดับสูงในภาครัฐมองประชาชน 2 แนวทาง คือ 1) ในฐานะผู้เกี่ยวข้องเบื้องต้น (ผู้เสียภาษีอากร) และ 2) ผู้ได้รับประโยชน์จากการบริการอย่างกระตือรือร้น เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำมากำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการดำเนินงาน

2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome – Oriented) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐออกแบบกิจกรรมดำเนินการเพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อพันธกิจ องค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิม มีการวัดผลการดำเนินงานที่ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตมากกว่าผลงานที่เป็นคุณค่าที่แท้จริง การมุ่งเน้นที่ผลงานนี้ องค์กรสมรรถนะสูงในหน่วยงานภาครัฐสร้างวงจรคุณธรรมที่ไปกระตุ้นผู้กำหนดนโยบายให้ชัดเจน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามการบริหาร และโครงการของรัฐบาล

3. ความรับผิดชอบ (Accountable) ในภาครัฐ องค์กรสมรรถนะสูงสร้างผลลัพธ์และต้นทุนในการบรรลุผลลัพธ์ที่มองเห็นได้ชัดเจน และยอมรับบทบาทการให้บริการ ความไว้วางใจของสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อรัฐบาลโดยปกติมีความสมดุลด้านบัญชีการเงินและการเก็บรักษาหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละรายการอย่างระมัดระวัง องค์กรสมรรถนะสูงไม่ได้วัดผลและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการรวมเอาการมุ่งเน้นที่ต้นทุน – ประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผลลัพธ์องค์กรภาครัฐแสดงให้เห็นประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีได้รับทราบว่าได้รับอะไรบ้าง และเตรียมองค์กรด้วยข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการเพิ่มคุณค่าการส่งมอบบริการ

4. นวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐค้นหาโอกาสใหม่ๆ และตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ต่อความท้าทายใหม่ๆ นวัตกรรมในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานระดับสูง จะปรากฏมาจากทุกระดับขององค์กร และพนักงานทุกคนได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า



เดิม องค์กรเหล่านี้ทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะมีความเข้าใจว่าการทดสอบแนวคิดใหม่คือทางเดียวที่ยั่งยืน และโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบราชการองค์กรสมรรถนะสูง จึงต้องมีโครงสร้างที่คล่องตัวตอบสนองต่อโอกาสได้อย่างรวดเร็ว

5. เปิดกว้างและร่วมมือ (Open and Collaborative) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐเข้าใจดีว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ และมีความสัมพันธ์ในงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรภาครัฐดำเนินงานภายใต้เครือข่ายที่เข้มข้นของประชาชนที่ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยงานด้านนโยบาย องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ บริษัทเอกชน และอื่นๆ หน่วยงานเหล่านี้มีอิทธิพลต่อหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นความกดดันทางการเมืองและการเงิน ผู้ปฏิบัติงานระดับสูงให้ความสำคัญกับชุมชนในวงกว้าง และสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดี

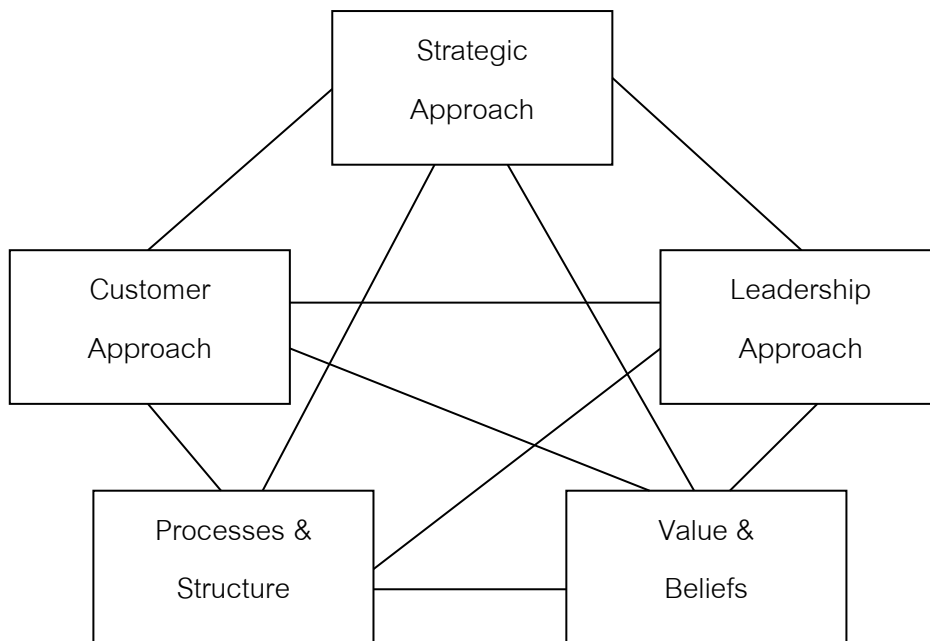
6. ความกระตือรือร้น (Passionate) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐถูกซึมซาบไปด้วยความศรัทธาในการส่งมอบคุณค่าภาครัฐ การที่ผู้นำจะแสดงบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพนักงานในหน่วยงาน การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และงานในปัจจุบันก็เป็นตัวกระตุ้นความกระตือรือร้นนี้ด้วย ผลงานเกิดจากการนำเอาพันธะสัญญา และความกระตือรือร้นไปขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในทุกระดับ

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Linder and Brooks ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3) ความรับผิดชอบ 4) นวัตกรรมและความยืดหยุ่น 5) เปิดกว้างและความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น 6) มีความมุ่งมั่น

### 2.3.5 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของสมาคมบริหารจัดการแห่งอเมริกัน (American Management Association) (2007)

สมาคมการบริหารจัดการอเมริกัน (2007) ได้เสนอรูปแบบ และคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ผลการวิจัยสนับสนุนรูปแบบและองค์ประกอบหลักขององค์กรสมรรถนะสูง 5 ประการ โดยผลการวิจัยบ่งชี้ว่า องค์ประกอบทั้ง 5 เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ละองค์ประกอบหรือคุณลักษณะต่างมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลซึ่งกันและกันทำให้เกิดระบบโดยรวม การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งจะไปกระทบถึงการเปลี่ยนแปลงในตัวอื่น ๆ ด้วย รูปแบบของสมาคมการบริหารจัดการอเมริกัน (American Management Association) ปรากฏดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบที่ปฏิสัมพันธ์กันขององค์กรสมรรถนะสูงของสมาคมบริหารจัดการแห่งอเมริกัน  
(Interactive Components of High Performance Organizations)



ที่มา คัดแปลงจาก American Management Association, How to build a high performance organization : a global study of current trends and future possibilities 2007-2017

ในแต่ละองค์ประกอบจะประกอบด้วยลักษณะย่อยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ดังนี้

1. แนวทางมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ : ความมั่นคง ชัดเจน และไตร่ตรอง (Strategic Approach : Consistent, Clear and Well Thought Out) คุณลักษณะด้านนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ คือ ข้อความที่บ่งบอกถึงปรัชญาขององค์กรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กรมีความชัดเจน และผ่านการคิดไตร่ตรองมาอย่างดี ข้อความที่เป็นปรัชญาองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ปรัชญาองค์กรสอดคล้องกับปรัชญาของบุคลากร ทุกคนในองค์กรรู้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมของทีมบริหารในองค์กรสอดคล้องกับปรัชญาองค์กร พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กร พฤติกรรมการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์สู่ผลสำเร็จ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตรงกับยุทธศาสตร์องค์กร พฤติกรรมของบุคลากรสอดคล้องกับปรัชญาองค์กร พฤติกรรมของบุคลากรสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ

2. แนวทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ : ก้าวไปไกลและเหนือกว่า (Customer Approaches : Going Above and Beyond) คุณลักษณะด้านนี้ประกอบด้วยกลุ่มของตัวแปรสำคัญ 3 ส่วน คือ

2.1 มุ่งเน้นภายนอก (External focus) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งหวังที่จะรับฟังสิ่งที่ดีที่สุดในสำหรับผู้รับบริการมากกว่าสิ่งที่ดีที่สุดในองค์กร

2.2 แนวทางด้านปรัชญา (Philosophical Approach) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งหมายที่จะเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในโลก ในการเตรียมคุณค่า และบรรลุความคาดหวังของผู้รับบริการ ไม่ใช่เป็นเพียงข้อความหรือคำพูดที่สวยงาม แต่มุ่งสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการมากกว่าองค์กรอื่น ๆ

2.3 แบบแผนภายใน (Internal Design) องค์กรสมรรถนะสูงมีแนวโน้มสร้างสรรค์ และรักษากระบวนการภายในที่ดีกว่า กระบวนการมุ่งเน้นผู้รับบริการมีความยืดหยุ่นกว่า ในลักษณะด้านนี้มีตัวแปรที่สำคัญ คือ มีการประเมินและกำหนดความต้องการในอนาคตของผู้รับบริการ มีความเชื่อว่าการดำรงอยู่ของธุรกิจเพื่อให้บริการ มีความพยายามที่จะเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในโลก มีการออกแบบกระบวนการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น

3. แนวทางมุ่งเน้นการนำองค์กร เน้นผลการดำเนินงาน ความเชื่อ และคนเก่ง (Leadership Approaches : Focused on Performance, Beliefs, and Talent) ใน คุณลักษณะด้านนี้ สามารถจัดแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้นำทีมงาน (Supervisory relationship)

3.2 นวัตกรรมในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Innovation in HR)

3.3 ความชัดเจนในเป้าหมายและความมั่นคงของรางวัล (Clarity of goals and consistency of rewards)

4. กระบวนการและโครงสร้างองค์กร (Processes and Structure) ในคุณลักษณะด้านนี้แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม คือ

4.1 การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ (Information Access)

4.2 เทคโนโลยี (Technology)

4.3 การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures)

4.4 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

5. ค่านิยม ความเชื่อ : จริยธรรม และความพร้อมสำหรับความท้าทาย (Values and Beliefs : Upbeat, Ethical, and Ready for Challenges) คุณลักษณะด้านนี้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 4 ประเภท คือ

5.1 แนวทางในการทำงาน (Approach to work)

5.2 องค์กรบริหารจัดการบุคลากรอย่างไร (How the organization treats its employees)

5.3 บุคลากรมีเสรีภาพในการตัดสินใจ (Employees have the freedom to use their judgment)

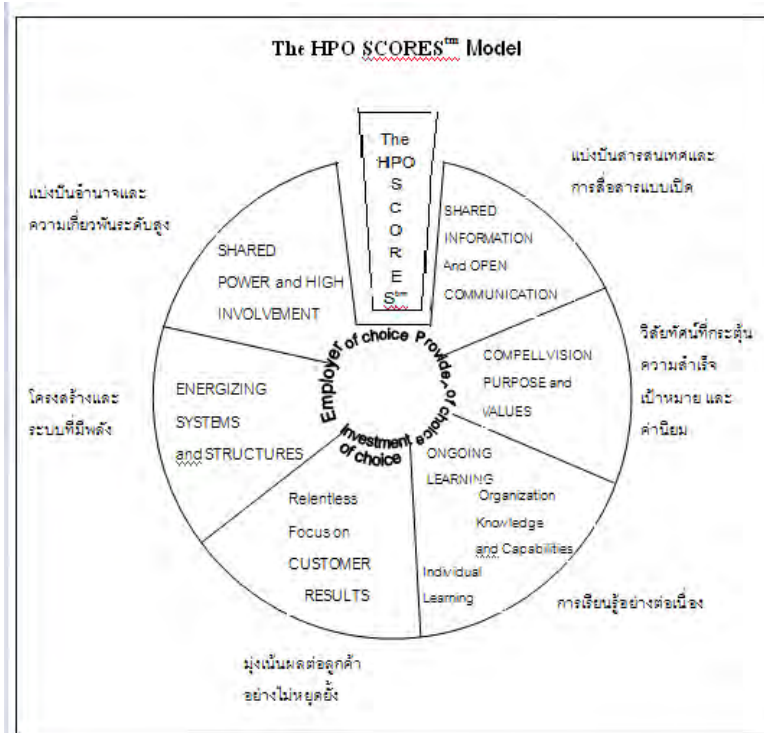
5.4 จริยธรรม (Ethics)

สรุป องค์การสมรรถนะสูงของสมาคมการบริหารอเมริกัน มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 2) มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) มุ่งเน้นการนำองค์กร 4) โครงสร้างและกระบวนการ 5) ค่านิยมและความเชื่อ

**2.3.6 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Carew และคณะ**

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Carew และคณะ เรียกว่า “The HPO SCORES™ Model” โดย Dr.Carew Kandarian, Dr. Parisi Carew และ Stoner (Blanchard, 2010 : 10-12) ได้สร้างสรรค์ HPO SCORES Model ขึ้น โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังแผนภาพที่ 5

**แผนภาพที่ 5 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง The HPO SCORES™ Model**



ที่มา ดัดแปลงจาก Ken Blanchard (2010 ; 12)

### รายละเอียดดังนี้

S = Shared Information and Open Communication การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารแบบเปิด

ในองค์กรสมรรถนะสูง การตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศที่ตรงกับความต้องการ ทำให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเป็น การสื่อสารแบบเปิด การแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกัน และกัน และการสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบเปิดจะสร้างความเชื่อมั่น และปลุกใจคนในองค์กร ให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร

C = Compelling Vision วิสัยทัศน์ที่กระตุ้นความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ที่กระตุ้นความสำเร็จ เป็นเครื่องหมายขององค์กรสมรรถนะสูง เมื่อทุกคนในองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภาพอนาคต และค่านิยมขององค์กร ซึ่งช่วย ให้รอบคอบ และมุ่งมั่น วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนผลทางธุรกิจ ค่านิยมของคนในองค์กรเป็นไป ในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กร ทุกคนอธิบายภาพที่ต้องการให้เป็นได้อย่างชัดเจน และ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

O = Ongoing Learning การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรสมรรถนะสูงเน้นการปรับปรุงศักยภาพผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุน ความรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ ตลอดทั้งองค์กรทุกคนในองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งให้เกิดบุคคล แห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

R = Relentless Focus on Customer Results มุ่งเน้นผลต่อลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ไม่ว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะอยู่ในวงการอุตสาหกรรมใด องค์กรสมรรถนะสูงจะ เข้าใจลูกค้า และวัดผลที่ตามมาจกลูกค้า แล้วผลิตผลงานที่ดีเยี่ยม โดยมุ่งผลที่ได้จากมุมมองของลูกค้า

E = Energizing Systems and Structures โครงสร้างและระบบที่มีพลัง

โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ ในองค์กรสมรรถนะสูง เป็นไป ในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยให้การทำงานง่าย ยิ่งกว่าเดิม ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง จะช่วยให้การตอบสนองต่ออุปสรรค และ โอกาสได้ อย่างรวดเร็ว จากการทดสอบสิ่งที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ง่ายหรือยาก ขึ้นอยู่กับ โครงสร้าง องค์กรและระบบงานที่มีพลังขององค์กร

S = Shared Power and High Involvement แบ่งปันอำนาจและความเกี่ยวข้องระดับสูง

ในองค์กรสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจมีการแบ่งปันและกระจายไป ตลอดทั้งองค์กร ไม่ใช่เกิดจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว การมีส่วนร่วมการช่วยเหลือกันเป็น วิถีทางหนึ่งของชีวิต มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อชีวิตของคนในองค์กร และ

สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ จนสามารถช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

สรุปองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิด The HPO SCORES™ Model ประกอบด้วย

- 1) การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารระบบเปิด
- 2) วิสัยทัศน์ที่กระตุ้นความสำเร็จ
- 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) มุ่งเน้นผลต่อลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง
- 5) โครงสร้างและระบบที่มีพลัง
- 6) แบ่งปันอำนาจและความเกี่ยวข้องระดับสูง

### 2.3.7 แนวคิดของ Andre A. De Waal

De Waal (2012) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

#### 1. คุณภาพการบริหาร (Management Quality)

หากปราศจากการบริหารจัดการที่ดีก็ไม่ใช่ขององค์กรสมรรถนะสูง การบริหารจัดการเป็นการกระทำกับคน การนำเครื่องมือและเทคนิค ต่าง ๆ ไปใช้จะไม่มี ความหมายเลยถ้าไม่สามารถจูงใจคนให้ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงผล การดำเนินงานได้จากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงและการดำรงรักษาไว้ซึ่งการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพของการบริหาร จัดการ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร คือ สิ่งที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบด้านคุณภาพของการบริหารจัดการมีคุณลักษณะย่อย 12 ประการ คือ

1.1 ความเชื่อมั่น (Trust) คือ ความเชื่อที่ฝังแน่นในการให้ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ หรือความเข้มแข็งของบุคคล

1.2 ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ความตั้งตรงอยู่ในจริยธรรม (Moral uprightness) ผู้บริหารในองค์กรสมรรถนะสูงแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์โดยการมีจริยธรรม ที่เข้มแข็ง และมีมาตรฐานในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติทางธุรกิจ สอนพนักงาน โดยเชื่อมโยงพูดคุยเป็นประจำ พนักงานและผู้ร่วมงานให้เกียรติ ผู้บริหารจะไม่พยายามเอาชนะ พนักงานและผู้ร่วมงาน แต่จะสร้างทุกคนในแนวทางเดียวกัน

1.3 เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างเข้มแข็ง (A Strong Role Model) บุคคลที่ถูก มองจากคนอื่น ๆ ว่าเป็นตัวอย่างในบทบาทเฉพาะบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ผู้จัดการทุกคน ในทุกระดับขององค์กรมีแบบอย่างที่ดีได้ เพราะผู้จัดการเหล่านี้มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน ความภักดี ความมุ่งมั่น และผลการดำเนินงาน พนักงานฟังในสิ่งที่ผู้จัดการทำ ผู้จัดการจึงนำโดยการ กระทำ และให้แบบอย่างพฤติกรรมที่ถูกต้อง ผู้จัดการมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง que แสดงให้เห็นถึง พันธะสัญญา ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น กระทำการที่กล้าหาญในช่วงเวลาที่วิกฤต ทำงานหนัก

ไม่หยิ่งยโส ขอมรับฟังในความคิดเห็นและการกระทำที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าหากเป็นแนวทางที่ดีกว่า เป็นแบบอย่างไม่เฉพาะพนักงาน และผู้ร่วมงานเท่านั้น แต่กับผู้ร่วมค้า และหน่วยย่อยขององค์กรด้วย

1.4 ตัดสินใจเร็ว (Fast Decisions) คือ กระบวนการของการตกลงใจ ซึ่งทำให้ได้ข้อสรุป หรือทางออก ได้แก่ การชี้ขาด ความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศ มีการบูรณาการเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.5 กระทำการอย่างรวดเร็ว (Fast Actions) การบริหารจัดการเป็นศิลปะของการกระทำสิ่งต่าง ๆ การกระทำที่รวดเร็วจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้บริหารจะไม่ทำให้ตัวเองเสียวสมากับหลายสิ่งที่มีกระทบ แต่จะจัดการกับสภาพแวดล้อมได้อย่างกระฉับกระเฉง กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง

1.6 การให้คำปรึกษา (Coaching) คือการกระทำที่เป็นการฝึกฝนและส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ผู้บริหารสอนแนะพนักงานโดยให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก ปกป้องพนักงานจากสิ่งรบกวนภายนอก และโดยการหาสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงาน ไม่บอกวิธีการบรรลุเป้าหมาย แต่จะให้ผลการปฏิบัติงานย้อนกลับที่เป็นรูปธรรมในทันทีที่งานเสร็จ

1.7 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation) เจตคติของความต้องการที่จะบรรลุผลลัพธ์ ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งสู่ผลงานอย่างแข็งขัน ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำงานเชิงรุก มองหาโอกาสที่จะให้ได้เปรียบในการแข่งขัน และได้ผลงานที่ดีกว่า และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นการลดการสิ้นเปลือง ไม่ยอมแพ้ถ้าผลงานมีคุณภาพแค่ระดับกลาง และพยายามให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน

1.8 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการทำให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้บริหารของ HPO เป็นผู้มีประสิทธิผลสูง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ศาสตร์ขององค์กรกับพนักงาน และอธิบายถึงเป้าหมายที่ทุกคนต้องไปให้ถึง ผู้บริหารจะทำซ้ำ ๆ จนกว่าเป็นที่เข้าใจของทุกคน และได้รับการสนับสนุนจากพนักงานทุกคน จะไม่หยุดจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

1.9 ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำกลุ่มคนหรือองค์กร ซึ่งก็ไม่ใช่เอาชนะหรือเกิดความเสียหายได้ง่าย ๆ แต่สามารถทนทานต่อการคัดค้าน ผู้บริหารรู้จักวิธีการหลากหลาย และจะเลือกมาใช้ให้เหมาะสม ไม่กลัวการเผชิญหน้า และตัดสินใจเด็ดขาดถ้าจำเป็น

1.10 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) คือ ความรู้สึก และการแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจ ความแน่นอน และความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูง

มีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะแสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตัวที่เหมาะสม ถูกต้อง และมีความเป็นมืออาชีพในการนำองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารรู้จักแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และยอมรับถึงข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้บริหารเป็นคนน่าเชื่อถือ มีสติสัมปชัญญะ มีวินัยในตนเอง และสุขภาพ มีความอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ดี และไม่หยิ่งโง่ ใช้พลังอำนาจในทางที่ถูกต้องศีลธรรม และเชิงบวก และคำนึงถึงบุคลากรเป็นสำคัญ

1.11 ความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบต่อการกระทำและผล ผู้บริหารไม่ได้ยึดถือเฉพาะความรับผิดชอบของพนักงาน และผู้บริหารระดับต้นเท่านั้น แต่รวมถึงผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งอยู่เหนือผู้บริหารและตัวผู้บริหารเองด้วย สร้างความมั่นใจให้ทุกคนรู้ว่าทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่คาดหวังอย่างชัดเจน กำหนดเส้นทางความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนมั่นใจว่ามีทรัพยากรและอำนาจในการดำเนินการสร้างผลงานทำให้ทุกคนรู้ว่าผลที่ตามมาของการไม่มีผลการปฏิบัติงานจะถูกเรียกมาให้รับผิดชอบต่อผลงาน

1.12 ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ไม่มีผลงาน หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงไม่อดทนกับผู้มีผลงานระดับปานกลาง และจัดการอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ผลการปฏิบัติงานต่ำ และผู้ที่ไม่มีผลงาน

## 2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation)

คติพจน์ขององค์กรสมรรถนะสูง มีว่า หนึ่งวันไม่ได้เรียนรู้ คือ 1 วันที่ไม่ได้ดำเนินชีวิต เพราะว่า คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงองค์กร ปรับปรุงกระบวนการและปรับปรุงคน จึงต้องใช้เวลามากในการสนทนา แบ่งปันความรู้และเรียนรู้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และองค์กร องค์กรประกอบด้านนี้มีคุณลักษณะทั้งหมด 6 คุณลักษณะ ในแต่ละคุณลักษณะจะบรรยายพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นแบบฉบับของคุณลักษณะชนิดนั้น ๆ ดังนี้

2.1 สนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) เป็นการอภิปรายระหว่างบุคคล ด้วยมุมมองที่ต่างกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการดำเนินงาน

2.2 แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือกิจกรรมสร้างความเข้าใจในสาระความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ๆ

2.3 ความเกี่ยวข้องของบุคลากร (Employee Involvement) หมายถึง กิจกรรม หรือการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

2.4 การยอมรับความผิดพลาด (Allowing Mistakes) หมายความว่า ยอมรับการที่บุคลากรทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือการตัดสินใจที่คลาดเคลื่อน



2.5 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Welcoming Change) หมายถึง การกระทำ ที่เป็นการต้อนรับหรือยอมรับโอกาสในการทำให้แตกต่าง ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงกระตุ้น การเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนให้มีความตระหนักในตนเองในองค์กร ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากร เกิดความกล้าในการเปลี่ยนแปลง และด้วยการพัฒนาความสามารถในการรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลง

2.6 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (Performance Drivenness) คือ การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี และบรรลุสัมฤทธิ์ผล คนในองค์กร ไม่ได้ยึดถือว่าคุณค่าความสำเร็จจะคงอยู่มั่นคง ทุกคนยอมรับความจริงว่าไม่มีสิ่งใดสายเกินไปด้วย ทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเผชิญกับความท้าทายของสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน

### 3. การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Orientation)

ในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ความต่อเนื่องระยะยาวมีผลดีกว่าระยะสั้น การคิดระยะยาวขององค์กรสมรรถนะสูงขยายไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ผู้รับบริการ ผู้จัดการ พนักงาน รัฐบาล กลุ่มสนใจ สังคม และทุก ๆ คนที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร นิยามในแต่ละคุณลักษณะย่อย เป็นการบรรยายพฤติกรรมของผู้บริหาร และบุคลากรหรือพนักงาน ในองค์กรที่แสดงถึงคุณลักษณะที่เป็นแบบแผน องค์ประกอบด้านนี้มีทั้งหมด 5 คุณลักษณะ ดังนี้

3.1 การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Orientation) คือ เป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของทุกกลุ่มที่มีผลกระทบจากความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต คนในองค์กรสมรรถนะสูง ค้นหาความคิดของผู้ถือหุ้น และ ทำให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าจะรักษาสัมพันธภาพที่ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3.2 การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง เจตคติขององค์กร ที่มีต่อบุคคลที่ซื้อสินค้า หรือบริการ พนักงานในองค์กรสมรรถนะสูง แสดงออกถึงการปรับทิศทาง ให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ โดยอยู่ท่ามกลางห้อมล้อมด้วยผู้รับบริการ เรียนรู้สิ่งที่ผู้รับบริการ ต้องการ และเข้าใจค่านิยมของผู้รับบริการ

3.3 ช่วงชีวิตยืนยาว (Longevity) หมายถึง การอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลา ยาวนาน การที่ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมหรือพันธกิจขององค์กร รู้ผู้รับบริการ รู้กลไกขององค์กร และรู้จักพนักงาน เป็นอย่างดี การใส่แนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.4 การส่งเสริมจากภายใน (Promotion from Within) หมายถึง การยกบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ในโลกของธุรกิจมีแนวโน้มในการนำเอาผู้บริหารมาจากภายนอกองค์กร

3.5 สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย (A Secure Workplace) หมายถึง การเป็นสถานที่ทำงานที่มีเสถียรภาพ ไม่มีปัญหาจากภัยอันตราย และไม่มี ความกลัว ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงสร้างสรรค์ให้สถานที่ทำงานเป็นที่ที่ปลอดภัยโดยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา รักษาบุคลากรไว้กับองค์กรไม่มีการให้ออก

#### 4. การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างแท้จริง (Continuous Improvement & Renewal : keep improving and be truly innovate)

คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความรู้สึกผูกพันทางใจในการพยายามสร้างผลงานที่ดีที่สุด และได้รับสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละคนและองค์กร มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และสมรรถนะหลักเพื่อบรรลุผลที่ดีกว่า รวมทั้งสร้างใหม่จากสิ่งที่ดีที่สุดอยู่แล้ว เพื่อเกิดนวัตกรรม องค์กรประกอบด้านนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 8 ประการ คุณลักษณะทั้ง 8 ประการ เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ดังนี้

4.1 ยุทธศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ (A Unique Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการธุรกิจซึ่งมีหนึ่งเดียว ในหลาย ๆ ภาคส่วน การบริหารจัดการขององค์กรสมรรถนะสูงมุ่งค้นหาทั้งเนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

4.2 การปรับปรุงกระบวนการ การทำให้กระบวนการง่ายขึ้น และการทำให้กระบวนการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Process Improvement, Process Simplification and Process Alignment) หมายถึง การกระทำในการดำเนินการภายในของธุรกิจเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม ง่ายขึ้นกว่าเดิม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นแนวเดียวกันทุกหน่วย

4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการในการขับเคลื่อนองค์กร โดยพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถวัดได้โดยปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) เพื่อให้สามารถกำหนดกิจกรรมขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

4.4 นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และนวัตกรรมของสมรรถนะหลัก (Innovation of Products, Services, Process, and Innovation of Core Competencies) หมายถึง การนำไปสู่แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ คนในองค์กรสมรรถนะสูงสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และสมรรถนะหลักอย่างต่อเนื่อง พัฒนา

ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ และกระบวนการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

**5. คุณภาพของบุคลากร : ถ้าปราศจากบุคลากรที่ดี ก็ไม่บรรลุผลการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Employee Quality : without good employees the HPO can never be achieved)**

เงื่อนไขแรกในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การสรรหา และดำรงรักษาบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น ต้องการความท้าทาย ต้องการความรับผิดชอบ ยึดเอาความรับผิดชอบเป็นหลัก ต้องการสร้างผลงานที่ดีกว่า ในทุกที่และทุกเวลา บุคลากร หรือพนักงานที่มีสมรรถนะสูงเหล่านี้ปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคลากรโดยทั่วไป การมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจะช่วยสร้างประสิทธิผลให้องค์กรมากขึ้น และนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง ในองค์ประกอบนี้มีคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงทั้งหมด 4 คุณลักษณะ แต่ละคุณลักษณะเป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูง และพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นแบบแผนบ่งบอกถึงคุณลักษณะนั้น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การกระทำของคนที่กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูงทุกคนต้องการแรงบันดาลใจจากผู้บริหารเพื่อปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิม และได้ผลงานที่ดีกว่า บุคลากรต้องการการกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย ทุกคนต้องการการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้

5.2 ความสามารถในการฟื้นตัว และความยืดหยุ่น (Resilience and Flexibility) ความสามารถที่จะพลิกฟื้นได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถในการปรับตัว ความสามารถรอบตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้

5.3 แรงงานที่เสริมซึ่งกันและกันและมีความหลากหลาย (A Diverse and Complementary Workforce) ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงรวมเอาทีมบริหารที่มีความสามารถหลากหลายตลอดทั้งแรงงาน หรือบุคลากร ที่มั่นใจได้ว่าเป็นผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายขององค์กรและแก้ปัญหาให้องค์กรได้ ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงสรรหากันที่มีความสามารถแตกต่างกัน มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ ประสบการณ์ และทักษะการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวทางการสรรหาที่แตกต่างกันในการสรรหา จำแนก และพัฒนาให้เป็นคนเก่ง

5.4 พันธมิตร (Partnership) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างคนในองค์กร ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างองค์กร ตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อช่วยกันให้บรรลุเป้าหมายของงาน

ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูง และบุคลากรสร้างพันธมิตร และสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารและองค์กร สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรโดยสร้างทีมงาน และความร่วมมือระหว่างผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมกับผู้จัดหาสินค้า ผู้รับบริการ และหุ้นส่วนตลอดทั้งวิสาหกิจ

สรุปแนวคิดองค์กรสมรรถนะของ De Waal ประกอบด้วย 1) คุณภาพการบริหาร 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง 3) ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) คุณภาพของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงของ Gerald D. Sentell (1995) Mark G. Popovich (1998), Schermerhorn Hunt and Osborn (2003), Linder and Brooks (2004) สมาคมบริหารจัดการแห่งอเมริกัน (2007) Lawrence M. Miller (2009) Carew et al (2010) และ Andre A. De Waal (2012) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ห่องค์ประกอบ/คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบ/คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Schermerhorn, Hunt	Linder & Brooks (2004)	American Management	Carew et al (2010)	De Waal (2012)	ผู้วิจัย
1. คุณภาพการบริหารจัดการ เจตคติและพฤติกรรมของผู้บริหาร							✓	✓
1.1 ความเชื่อถือได้	✓						✓	✓
1.2 ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม	✓						✓	✓
1.3 เป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น กระตือรือร้น กล้าหาญ ยอมรับความคิดเห็น		✓					✓	✓
1.4 ตัดสินใจเร็ว เด็ดขาด ยืดหยุ่น	✓	✓				✓	✓	✓
ข้อมูลเพียงพอ บูรณาการ								
1.5 กระทำการรวดเร็ว มีสมาธิ							✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Sehermerhorn, Hunt	Linder & Brooks (2004)	American Management	Carew et al (2010)	De Waal (2012)	ผู้วิจัย
1.6 การสอนแนะ							✓	✓
1.7 มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์	✓		✓	✓			✓	✓
1.8 ประสิทธิภาพ ทำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓		✓	✓
1.9 ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ความสามารถในการนำคน และองค์กร อดทนต่อ แรงต้าน	✓						✓	✓
1.10 ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นมืออาชีพ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง							✓	✓
1.11 ความรับผิดชอบ	✓			✓			✓	✓
1.12 ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้ไม่มีผลงาน							✓	✓
2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และการเปิดกว้าง							✓	✓
2.1 การสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สื่อสารอย่างเปิดเผย		✓				✓	✓	✓
2.2 แบ่งปันความรู้ ระหว่างกลุ่ม บุคคล		✓	✓		✓	✓	✓	✓
2.3 ความเกี่ยวข้องของบุคลากร มีส่วนร่วมในการบริหาร				✓	✓		✓	✓
- สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ							✓	✓
- กระจายอำนาจตัดสินใจ		✓	✓			✓	✓	✓
- ทำงานเป็นทีม	✓					✓	✓	✓
2.4 ยอมรับความผิดพลาด เรียนรู้จากความผิดพลาด ทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ		✓		✓			✓	✓
2.5 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับในการทำให้แตกต่าง		✓					✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Sehermerhorn, Hunt	Linder & Brooks (2004)	American Management	Carew et al (2010)	De Waal (2012)	ผู้วิจัย
2.6 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน มีทิศทาง การดำเนินงานชัดเจน - มุ่งบรรลุผลเป็นเลิศ มีวินัยเข้มแข็ง	✓		✓				✓	✓
3. ทิศทางระยะยาว ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย		✓		✓			✓	✓
3.1 การกำหนดทิศทางที่ให้ความสำคัญกับ ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย		✓	✓	✓			✓	✓
3.2 ปรับทิศทางให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 บริหารบริหารองค์กรเป็นเวลานาน เน้นผล ระยะยาว		✓					✓	✓
3.4 ส่งเสริมจากภายใน สนับสนุน ใ้บุคลากร ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	✓						✓	✓
3.5 เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย บรรยากาศ เปิด ลดขั้นตอน ลดกฎระเบียบ		✓			✓		✓	✓
4. การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง							✓	✓
4.1 ยุทธศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ มีแผนนำสู่ ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	✓			✓	✓		✓	✓
4.2 การปรับปรุงกระบวนการ ทำให้ง่ายขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน							✓	✓
- การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้		✓	✓	✓			✓	✓
4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน วัดผลงาน บุคคล องค์กรนำผลไปปรับปรุงพัฒนา	✓	✓		✓			✓	✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Sehermerhorn, Hunt	Linder & Brooks (2004)	American Management	Carew et al (2010)	De Waal (2012)	ผู้วิจัย
4.4 นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์การบริการ กระบวนการ วิธีการใหม่ ๆ							✓	✓
- บุคลากรสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ สมรรถนะ หลักอย่างต่อเนื่อง		✓		✓	✓		✓	✓
- การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓				
5. คุณภาพของบุคลากร							✓	✓
5.1 แรงบันดาลใจ กระตุ้น ให้เกิดความท้าทาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 ความสามารถในการฟื้นตัว และความ ยืดหยุ่น	✓			✓			✓	✓
- เรียนรู้ต่อเนื่อง		✓					✓	✓
- สร้างทุนทางปัญญา						✓	✓	✓
5.3 แรงงานที่มีความสามารถ มีความหลากหลาย		✓		✓	✓		✓	✓
5.4 พันธมิตร ความร่วมมือระหว่างคนใน องค์กร เครือข่ายในการทำงาน		✓	✓	✓			✓	✓

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบ/คุณลักษณะองค์กร สมรรถนะสูงดังตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ De Waal (2012) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะงานและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

คำว่า “strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยที่เชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จและทำ “อย่างไร” (Greenley, 1989 : 254-255 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 16) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ (strategies)

Certo and Peter (1991: 17) ได้ให้นิยามคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright et al (1992: 15) ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะ นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

Mintzberg (1994: 23-32) ให้หลัก 5 Ps หรืออักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้น เพื่อใช้เป็นที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนารมณ์เชิงยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่ผู้บริหาร ตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับยุทธศาสตร์ในระหว่างปฏิบัติ อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับยุทธศาสตร์ ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง

ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการ ที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

ยุทธศาสตร์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง การเน้นความสำคัญของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้นมุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน



ยุทธศาสตร์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

นอกจากนี้ Mintzberg ยังกล่าวว่า ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรหนึ่ง ๆ ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน แต่ละยุทธศาสตร์จะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง (ปกรณ ปรียากร, 2545: 52)

Leamed et al (1973:107) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ คือ แบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าองค์กรจะอยู่รอดหรือความจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรควรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2544: 25) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดทิศทางและขอบเขตความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 146) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์นำทาง หรือกำหนดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้อย่างแท้จริง ดังนั้นรายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงยุทธศาสตร์ที่เป็นจริงระดับ

จากความหมายของยุทธศาสตร์ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีดำเนินการเชิงรุก แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ

### 3.2 ลำดับของยุทธศาสตร์ ( Hierarchy of Strategy )

ยุทธศาสตร์ นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น ยุทธศาสตร์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่สำคัญของยุทธศาสตร์ คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตาม แผนยุทธศาสตร์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 146)

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับยุทธศาสตร์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนาของกลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร ยุทธศาสตร์ระดับบริษัทอาจจะเป็น (1) การอยู่คงที่ (2) การเจริญเติบโต (3) การตัดทอน

2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ SBU เดียวกัน โดยทั่วไป SBU ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนายุทธศาสตร์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับ บริษัทยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจของ SBU จะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจนี้ว่า ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่าง คือ (1) การเป็นผู้นำทางต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนายุทธศาสตร์ของพวกเขาเองขึ้นมา (ภายใต้ข้อจำกัดของยุทธศาสตร์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งของแผนการตลาด คือ การพัฒนาตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมา ด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

สำหรับองค์กรภาครัฐนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 22) ได้แบ่งลำดับชั้นของยุทธศาสตร์เป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (Program Objective)
2. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ (Project Purpose) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และ
3. ยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม (Activity) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิด จากกระบวนการทำงาน

ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับนี้ ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับ หน้าที่ในภาคองค์กรเอกชน จะเทียบเท่ากับ ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ และยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม ในองค์กรภาครัฐ จะประกอบกันขึ้นเป็นลำดับของยุทธศาสตร์ภายในบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยยุทธศาสตร์ หรือกระทรวงที่มีกรมและหน่วยงานต่างๆ สังกัดเหล่านี้จะมีผลกระทบระหว่างกันและต้องถูกประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุ เป้าหมายโดยรวมขององค์กร

### 3.3 การวางแผนยุทธศาสตร์

ปีนรศ มาลากุล ณ อุษยา (2551: 2) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formation) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ การจัดวางยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Control and Evaluation) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ ดังนี้

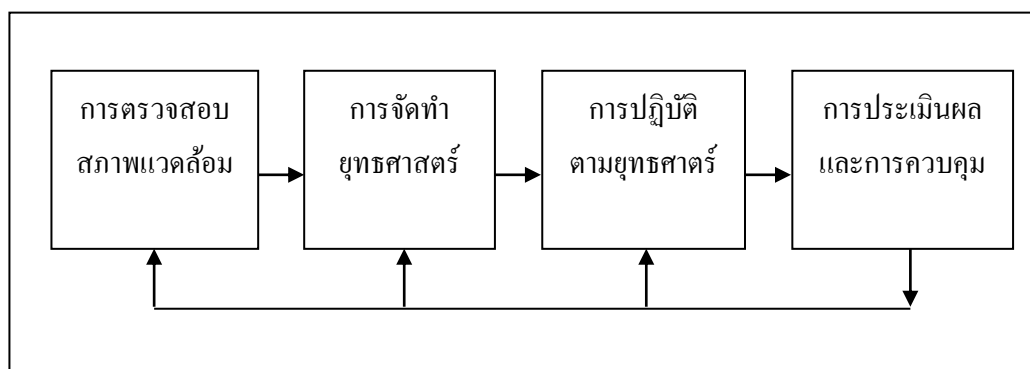
Goodstein et al (1993) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ 1) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด 2) สภาพแวดล้อม ขององค์กรมีอะไรบ้าง และ 3) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ ก็คือ แบบจำลองของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์นั่นเอง สอดคล้องกับ Dess and Miller (1993: 9) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการของกิจการหลัก 3 ส่วนที่สัมพันธ์กัน อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

Wheelen และ Hunger (1995:3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึง การวิเคราะห์ศึกษาสภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และควบคุมยุทธศาสตร์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และต้องมีการตรวจสอบและประเมิน

Wheelan and Hunger (2008 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Enuironmental Scanning)
2. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Eualuation and Control)

องค์กรประกอบทั้ง 4 นี้ จะมีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ แสดงองค์กรประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

(Wheelen and Hunger, 2000 : 9)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Enuironmental Scanning) กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ เผยแพร่ให้บุคคลสำคัญในองค์กร ได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Stratehic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างนี้จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร วิธีตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์นิยามเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ SWOT Analysis เกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัว มารวมกัน คือ

- S = Strengths (จุดแข็ง)  
 W = Weaknesses (จุดอ่อน)  
 O = Opportunity (โอกาส)  
 T = Threats (ภาวะคุกคาม)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยทางสังคม

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ขององค์กร จุดแข็งขององค์กร จะกลายเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งองค์กรจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formation) การจัดทำยุทธศาสตร์ คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำยุทธศาสตร์ และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน (Program) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดขององค์กรได้ การจัดการยุทธศาสตร์โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลาง และระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่า ผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหาต่อไป การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

Dress and Miller (1993 : 9-15) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การพิจารณาถึงเป้าหมายองค์กร (Goal) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ (2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับ โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์ โอกาสและภาวะคุกคาม สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

โอกาสและภาวะคุกคาม (External Opportunities and Threats) คือ โอกาสและภาวะคุกคาม เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนที่ไม่สามารถควบคุมได้

จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดีประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็ง กำหนดเป็นยุทธศาสตร์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับบริษัท

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการ แปลยุทธศาสตร์ที่สามารถให้เป็นจริง ส่วนนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์ ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

Certo and Peter (1991 : 5-6) ได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมองค์กร ภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทางเลือกของการพัฒนา เพื่อแผนยุทธศาสตร์มีส่วนช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไข และความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและ ภาวะคุกคาม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาส เนื่องจากการกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมดังกล่าวแล้ว กระบวนการวางแผน เองมีการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ ร่วมกันกำหนด แนวทางที่ต่างยอมรับกันได้ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับแผนและการประสานงานทั้งภายในองค์กรเอง และระหว่างองค์กรด้วย (อุทิศ ขาวเชิธร, 2549 :21)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) การกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรก็คือการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายหรือธงชัยของการดำเนินการ ที่ชัดเจน ทั้งในระยะยาว เป็นวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และในระยะที่แผนสามารถบรรลุได้เป็น วัตถุประสงค์หลักของแผน ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตกลงจะร่วมกันให้บรรลุเพื่อความอยู่รอดและ การเติบโต ตลอดจนสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเน้นที่ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ซึ่งในขั้นตอนของการกำหนดทิศทางขององค์กรนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 18) ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาครัฐที่มีมุมมอง ที่ต่างกัน คือ ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) เน้นเหตุผล ในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับ จากการมีองค์กร ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

(Organization Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organization Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question analysis) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 :86-90) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of External Environment) คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่องค์กร ต้องเกี่ยวข้องในขณะที่ทำธุรกิจอยู่และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และ ข้อจำกัด (Threats) การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินต่อไปได้และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) และมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ของบุคคลมีอำนาจ รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งนี้

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Mission and Strategic Objectives) คือการพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและยุทธศาสตร์ย่อย (Major Plans Policies and Substrategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้



### 3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพราะยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติลุล่วงไป ปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ทำงานทั้งหลาย ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไปได้ใช้สำหรับการทำงานระหว่างกัน

### 4) การประเมินยุทธศาสตร์

การประเมินยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำการประเมินถึงยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางยุทธศาสตร์ไว้อย่างดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมาได้ของยุทธศาสตร์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 24-50) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

#### 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct A Situation Analysis) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรคภายนอก(External Opportunity and Threats) จุดแข็งจุดอ่อน (Internal Strengths and Weaknesses)

#### 2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

##### 2.1 ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นป้อนปัจจัยนำเข้า (The input stage) ได้แก่ (1) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE matrix) (2) แมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE matrix) (3) แมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Matrix: CPM)

ขั้นการจับคู่ (The Matching Stage) ได้แก่ (1) แมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths: TOWS Matrix) (2) แมทริกซ์ตำแหน่งยุทธศาสตร์และการประเมินปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation Matrix)

(3) ยุทธศาสตร์การจัดสรรทรัพยากร: แมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group Matrix) (4) แมทริกซ์ยุทธศาสตร์หลัก (Grand Strategic matrix)

ขั้นการตัดสินใจ (The Decision Stage) ได้แก่ (1) แมทริกซ์การวางแผนยุทธศาสตร์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Planning Matrix)

2.2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย (1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือผู้แข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ยุทธศาสตร์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ (3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick Response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการคล้ายคลึงกัน (4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริหารที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

2.3 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) การสร้างคุณค่าในสาขาของลูกค้า ประกอบด้วย (1) การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ (3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสานความต้องการของชุมชน (4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (5) การเงิน (Financial) การใช้ยุทธศาสตร์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว (6) การจัดซื้อ (Purchasing) (7) การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

4. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาผู้กำหนด ยุทธศาสตร์จะประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของนักวิชาการต่าง ๆ ข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Dess and Miller (1993) ในการพัฒนายุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการขององค์กร องค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิดด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานองค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 27)

อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 72) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในช่วงปัจจุบันที่เป็นอยู่ขององค์กร และเข้าใจสภาพแวดล้อมของกระบวนการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ของสภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคาม หรือข้อจำกัด (Threat) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก คำว่า SWOT ย่อจากอักษรนำหน้าของทั้งสี่สภาวะแวดล้อมดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ SWOT สามารถทำได้หลายสภาวะดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยรวมสามารถดำเนินการโดยการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทางกรดำเนินการเบื้องต้นได้อย่างทันกาลภายใต้สภาวะการรวมดังกล่าว อาทิ การกำหนดเป้าประสงค์เบื้องต้น

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กรภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เล็งมิได้ อันเป็นพันธกิจขององค์กรการวิเคราะห์

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไก (Tool) ขององค์กร หรือกระบวนการพัฒนาเรื่องอื่นๆ เพื่อการขับเคลื่อนเร่งรัดกระบวนการพัฒนาเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัจจัยเสริมและปัจจัยถ่วงต่อกระบวนการทำงานขององค์กร หรือกระบวนการพัฒนาในการปฏิบัติแผนงานโครงการด้านต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างเร่งรัดได้สอดคล้องกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549 : 28) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ประการ ได้แก่ (1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมถึงจะมีผลกระทบต่อองค์กร (2) บทบาทในการประสานงานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของ สภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และ (3) บทบาทในการกำหนด หน้าที่ขององค์กร

ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร นอกจากนี้ยังได้จำแนกโครงสร้างของสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

3.1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อภาพรวมของการดำเนินธุรกิจไม่ได้กระทบเพียงอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ เพียงแต่อาจเกิดผลกระทบในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

3.2) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่ลำดับรองลงมา เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบในบางอุตสาหกรรม ดังนั้นปัจจัยหนึ่งที่กระทบต่ออุตสาหกรรมหนึ่งอาจไม่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในอีกอุตสาหกรรมหนึ่งโดยสิ้นเชิง

3.3) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมลำดับในสุด ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมภายในแตกต่างกัน

### 3.3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะพิจารณาจาก 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสภาพสังคม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการหรือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นประกอบธุรกิจอยู่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549: 35) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กร

(1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน ฯลฯ

(2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

(3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ

(4) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) เช่น โครงสร้าง ทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมกรบริโภคอุปโภค ฯลฯ

**2) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment)** เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร Paul (1983, 43-49 อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549:37) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(1) สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the Problems of the Sector or Services) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการนั้น ๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

(2) ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and Clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากร โดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่าง ของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

(3) ความต้องการของสังคมต่อการได้รับบริการจากแผนงาน (Demand for the Programme's service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

(4) ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the Programme's service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงานในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และความเพียงพอของหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการและการส่งทอดการให้บริการไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Actors Influencing Demand and Supply) จาก Plunkett และคณะ (2005) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางตรงและสภาพแวดล้อม ทางอ้อม ดังนี้

(5.1) สภาพแวดล้อมภายนอกทางตรง (Directly Interactive Forces) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ลูกค้า หุ่นส่วน พันธมิตร คู่แข่ง และแรงงานภายนอก

(5.2) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกทางอ้อม (Indirectly Interactive Forces) ได้แก่ เศรษฐกิจภายในและนอกประเทศ สภาพการณ์บ้านเมือง วัฒนธรรมทางด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และสถานการณ์ทางธรรมชาติ

Wheelen and Hunger (2004) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

### 3.3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549: 35) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์องค์กรเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

1) การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร และระบุกิจกรรมสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกันเนื่องจากต้องมีการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบตั้งแต่เข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งมอบแก่ลูกค้า รวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้กระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน (Scanning Functional Resources) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการพิจารณาแต่ละสายงานภายในองค์กรว่าแต่ละสายงานมีข้อดีข้อด้อยอย่างไร และแต่ละสายงานมีการทำงานสอดคล้องหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์ตามสายงานไม่เพียงแต่เป็นการวิเคราะห์ด้านการเงิน การผลิต และทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในแต่ละหน่วยงานในการกำหนดวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และนโยบาย ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และนโยบายไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

Plunkett และคณะ (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย

1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร

2) สมรรถนะหลักเฉพาะขององค์กร (Core Competencies) เช่น บริษัท Sony มีความชำนาญในการผลิตเครื่องเสียง

3) วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เป็นการรวมค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา ประสบการณ์ ประเพณี และความประเพณีที่เป็นแบบอย่างด้วยกัน ทำให้แต่ละองค์กรมีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

4) บรรยากาศในองค์กร (Organization Climate) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการทำงานในองค์กร เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่รู้สึกมีความกดดัน จะทำให้สามารถใช้พลังงานสร้างสรรค์ได้

5) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการนำพนักงานให้บรรลุเป้าหมายโดยสนับสนุนให้ทุกคนทำงานให้ดีที่สุด โดยผู้นำเป็นต้นแบบในการทำงานทั้งโดยวาจาและการกระทำ

6) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นตัวกำหนดว่างานมาในรูปแบบใด ใครมีหน้าที่อะไร โดยแบ่งอำนาจและขอบเขตหน้าที่ และการสื่อสารภายในแต่ละแผนก

7) ทรัพยากร (Resources) ในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ข้อมูล สถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ และการเงิน

### 3.3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยชี้แนะแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางการดำเนินงานในรูปของยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (ยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน โครงการเชิงยุทธ) และแนวทางการปรับพฤติกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการหรือแผนงานโครงการที่กำหนดให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ในที่สุด โดยมีคุณลักษณะดังนี้ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549: 21-22)

1) เป้าประสงค์ร่วม ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์ องค์ประกอบส่วนนี้ หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแห่งองค์กร และ/หรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งพึงปรารถนาของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ได้ องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์กร และองค์กรสามารถติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนยุทธศาสตร์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ที่องค์กรต้องเผชิญ และการคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางเลือกดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรสามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนยุทธศาสตร์จะแนะนำการติดตามประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนที่มีการชี้แนะอย่างต่อเนื่องและมีความ ยืดหยุ่น มีอ่อนตัวสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

3) การวางแผนยุทธศาสตร์จะมีบทชี้แนะการแปลงแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลที่สามารถนำเสนอวิธีการตรวจสอบให้ทราบว่าการดำเนินการและความก้าวหน้าการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กรเป็นไปตามระบุในแผนหรือไม่ เพราะอะไร และจะต้องปรับแก้ไขแนวทางไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร/ภาคีการพัฒนาบริหารจัดการพัฒนาที่มีการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546) ศึกษาองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นอนาคต (Emphasized on Future) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการต่อไปข้างหน้า รวมถึงการระดับสรรพกำลัง แหล่งทรัพยากรประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งลักษณะการวางแผนงานเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาว เพื่อทำการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่เป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า หรือสามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดีภายในองค์กรแห่งนั้น

2) การมุ่งเน้นถึงจุดหมายรวมขององค์กร (Emphasized on Objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลได้ตรงตามช่วงระยะเวลาต่างๆ หรือเพื่อเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ (Emphasized on Process) มีการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือครบวงจรไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ หรือจัดทำ การออกมาเป็นแผนงานและ โครงการ มีการนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปปฏิบัติภายในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มีการทบทวนและวางยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เป็นไปอย่างเหมาะสมภายหลังผ่านพ้นการปฏิบัติงานแล้ว



4) การมุ่งเน้นในภาพรวมทั้งองค์กร (Emphasized on Overall Organization) คือ การมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์กร หรือเป็นไปเฉพาะแผนงานหรือโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นอิทธิพลและผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นก็มีผลต่อเนื่องไประยะเวลานาน ดังนั้นลักษณะของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จึงถึงขั้นตอนของการควบคุมและทบทวนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ (2549: 188-190) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับลึก จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน และหัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 21 คน และขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 21 คน และขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัชฐาน และค่าความเบี่ยงเบนควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวความคิดและหลักการที่นำมาประยุกต์ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของซิกซ์ ซิกม่า 2) หลักการของซิกซ์ ซิกม่า 3) ลักษณะพื้นฐาน ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้ มี 5 ระยะประกอบด้วย ระยะที่ 1 การตัดสินใจ ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม ระยะที่ 3 การคัดเลือก โอกาสพัฒนา หรือการกำหนดขอบเขตของปัญหา (D : Define) ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C คือ การวัดและรวบรวมข้อมูล (M: Measure) การวิเคราะห์(A: Analyze) การปรับปรุง (I : Improve) การควบคุมและขยายผล (C : Control) ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ชยาทิศ กัณหา (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) เพื่อสร้างแบบจำลองกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 560 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์แบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก รองลงมาคือ ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบ ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยวัฒนธรรมเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบ ส่งผลทางตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมเชิงบวกส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวิสัยทัศน์ไปยังประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และส่งผลทางตรงต่อปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความกลมกลืนเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้

ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 125 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร

มานิตย์ แสนเกษม (2552) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานปฏิบัติการของการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 382 คน โดยสุ่มจากประชากรทั้งหมด 8,370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้านครหลวง ส่วนที่ 3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งกำหนดไว้ 5 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.936 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำกับองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้านครหลวง โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) การไฟฟ้านครหลวงมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชนิดา ยวบูรณ์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อค้นพบและอธิบายปัจจัยที่ทำให้ ปตท.สามารถประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 2) อธิบายถึงการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 3) เพื่อนำแนวทางต่าง ๆ ที่ค้นพบไปยกระดับการปฏิบัติงานของ ปตท. ให้มีความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาทบทวนเอกสาร และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ ปตท. ในอดีต จนถึงระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบกว้าง ๆ และเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงตัว (purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 4 คน ผู้บริหารระดับกลาง 8 คน ผู้บริหารระดับต้น 5 คน

บุคคลภายนอกที่ติดต่อหรือประสานงานกับ ปตท. 5 คน ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบ 3 เสา (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้านวิธีวิจัย (Method Triangulation) และด้านผู้สอบถาม (Investigator Triangulation) ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย 7 ประการ ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง คือ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) 2) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และพันธกิจและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อ ๆ ไป 3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่งซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน 6) ความสามารถในการจัดการความรู้ และ 7) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน สู่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง วิธีการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคคลที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 32 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน และผู้รับบริการที่มีต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 115 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานเพื่อก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน มีการดำเนินการโดยการปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหาร

เชิงยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนการพัฒนา จัดทำตัวแบบขีดสมรรถนะ ใช้แผนการจัดการความรู้ นำกรอบและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นกรอบและหลักเกณฑ์ การดำเนินงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักงาน โยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ผู้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ ภาวะเบียดไม่ทันสมัย ไม่สามารถรองรับการพัฒนาองค์กรได้ กรอบและหลักเกณฑ์ PMQA ที่นำมาใช้ยังไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่น ขาดความต่อเนื่องของผู้บริหาร ข้อจำกัดในการ บริหารของผู้บริหารด้านเวลา และภาระงาน กระบวนการนำผู้มีความรู้จากภายนอกยังไม่เหมาะสม ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เหมาะสม ระบบจูงใจและผลตอบแทนของข้าราชการยังไม่จูงใจ ในการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง วัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งงานขาดการมีส่วนร่วมและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ขาดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 3) แนวทางการ บริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ 8 c's Approach ดังนี้ (1) CEO Competency : สมรรถนะ หลักของผู้บริหาร (2) Culture and Share Value : ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (3) Collaboration : การประสานความร่วมมือ (4) Core Competency : สมรรถนะหลักของบุคลากรและองค์กร (5) Center of Excellence for Energy : ศูนย์สารสนเทศพลังที่เป็นเลิศ (6) Corporate Structure and Process : โครงสร้างและกระบวนการ (7) Continuous Learning and Consideration การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและทบทวนพิจารณา (8) Customer Focus : การมุ่งเน้นประชาชนและผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลาง

ว่าที่ ร.ต.ชาญนลิน โพธิ์ประยูร (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อ การบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวงตามแผนยุทธศาสตร์ องค์กรสมรรถนะสูง : กระจกศึกษา ฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร ในฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายที่มีต่อการบริหารของการไฟฟ้านครหลวงตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร สมรรถนะสูง และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น บุคลากรฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายที่มีต่อ การบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวงตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูง ประชากรที่ใช้ การศึกษา คือ บุคลากรฝ่ายอุปกรณ์การจำหน่ายการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 261 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค่าสถิติที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับ ความคิดเห็น 1) ด้านการนำองค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้านครหลวงอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด 2) ด้านการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับเหมาะสมน้อย ยกเว้นการกำหนดเป้าหมาย

อย่างเป็นระบบอยู่ในระดับเหมาะสมมาก 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยรวมและรายช้อยู่ในระดับเหมาะสมมาก 4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวัดผลการดำเนินการโดยรวม และรายช้อยู่ในระดับเหมาะสมน้อย 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวม และรายช้อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ยกเว้นการให้โอกาสแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงองค์กรนั้นอยู่ในระดับเหมาะสมน้อย 6) ด้านการจัดการกระบวนการโดยรวมและรายช้อยู่ในระดับเหมาะสมมาก 7) ด้านผลลัพธ์ที่ได้โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับเหมาะสมมาก

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ 2) เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารรองผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากวิทยาลัยพยาบาลทั่วประเทศ วิทยาลัยพยาบาลละ 14 คน เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น แบบตรวจสอบรายการ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) การสร้างรูปแบบโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical Correlation) ตรวจสอบความเหมาะสมรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดการองค์การ 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล และ 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยชุดตัวแปรอิสระ ได้แก่

มณีวรรณ นัทรอุทัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization Factors) 2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานในองค์กรประเทศไทยที่มีต่อปัจจัยองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะปัจจัยเสริมสร้างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงให้กับผู้สนใจกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารปฏิบัติงานในองค์กร

3 ประเภท คือ องค์กรประเภทที่มีสินค้าและการให้บริการด้านพลังงาน องค์กรประเภทที่ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคม และประเภทสถาบันการศึกษาในแต่ละประเภทจำแนกผู้ให้ข้อมูลเป็น 3 ระดับ คือ ระดับอาจารย์/ นักวิชาการ ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสำรวจ ปัจจัยเสริมสร้างการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ประยุกต์มาจากกรอบแนวคิด HPO SCORES MODEL ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2) วิสัยทัศน์ที่คมชัด ค่านิยมและเป้าหมายชัดเจน 3) ความรู้ของบุคลากร 4) ความรู้ขององค์กร 5) การมุ่งเน้นลูกค้า 6) ระบบโครงสร้างการทำงาน 7) การมีส่วนร่วมในการบริหารและการออกแบบงาน และ 8) องค์ประกอบที่จำเป็นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยผลการรับรู้การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประเภทพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สูงกว่าองค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และองค์กรประเภทสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารแบบเปิด พบว่า องค์กรประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ที่คมชัด ค่านิยมและเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้บุคลากร องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4) องค์ประกอบด้านคลังความรู้ขององค์กร องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 5) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และองค์กรประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 6) องค์ประกอบด้านโครงสร้างและระบบงาน องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 7) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการออกแบบงาน องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 8) องค์ประกอบด้านปัจจัยจำเป็น องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ธีระพล เฟ็งจันทร์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ประการ คือ 1) เพื่อทราบปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่ง ซึ่งสุ่มแบบแบ่งกลุ่มมาจากประชากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 18 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 500 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม 7 คน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 12 คน รวมเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ และระดับความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ตรวจสอบและหาแนวทางที่เหมาะสมโดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 13 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านความสำคัญขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากปัจจัยที่ค้นพบ มีความถูกต้องเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ (2553) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์อื่นในประเทศไทย วิจัยดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามแก่บุคลากรในคณะเภสัชศาสตร์ ระยะที่ 3 เป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้เทคนิคการ Focus Group และวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างสำหรับการระดมสมองโดยใช้เทคนิคกลุ่มสนใจ (Focus Group) เป็นผู้เชี่ยวชาญ 19 คน โดยคัดเลือกจากตัวแทนของเภสัชกร โรงพยาบาลของรัฐ บริษัทฯ โรงงานอุตสาหกรรม เภสัชกรชุมชน สภาเภสัชกรรม และเภสัชกรรมสมาคมแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้เชี่ยวชาญในเภสัชศาสตร์ศึกษา



และการบริหารจัดการ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) การวิเคราะห์ความสอดคล้องและความต่อเนื่อง (Congruence and consequence analysis) ของแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง คือ การมีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ผลผลิตผลิตที่มีคุณภาพ ผลผลิตมีความโดดเด่น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และควรปรับกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง หลักการพื้นฐานที่ช่วยในการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ 1) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นที่การสร้าง และสถานวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดความเข้าใจเชิงระบบ และ 3) นำเกณฑ์ การบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ แนวทางในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์กรเริ่มจากการปรับโครงสร้าง ปรับกฎระเบียบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยปรับให้เหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบัน 2) ระบบงาน คือ การบูรณาการงานในแต่ละหน่วยงาน การสร้างมาตรฐานของการทำงานและการสร้างเครือข่ายการทำงาน 3) คน คือ การสร้างภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทางด้านความคิด และ 4) การบริหารจัดการโดยกำหนดขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้ 1) ปรับพื้นฐานและเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ และปรับพื้นฐานความเข้าใจของบุคลากรดำเนินการปรับวิสัยทัศน์ โดยการใช้วิสัยทัศน์ร่วม การมีเป้าหมายชัดเจน และการกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กร 2) ประกาศตัวถึงอัตลักษณ์ของตนเองเพื่อที่จะเทียบเคียงกับคณะอื่น และการทำงานร่วมกับเครือข่ายคณะเภสัชศาสตร์ 3) การขายสู่ความยั่งยืน และ 4) การรักษาความยั่งยืนขององค์กรทุกขั้นตอนใช้เครื่องมือเดียวกันหรือหลักการพื้นฐานเหมือนกัน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ได้ศึกษาวิจัยสถานภาพปัจจัยเอื้อ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจของการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย พบว่า (1) สภาพการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าตนเองสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของตนได้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการตัดสินใจด้านวิชาการมาก รองลงไปคือด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงบประมาณ ส่วนอำนาจการตัดสินใจ ด้านการบริหารบุคคล ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารกรรมการและบุคลากรในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่า เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจตัดสินใจด้านบุคลากรในระดับมาก (2) ปัญหาในการดำเนินการกระจายอำนาจ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ประสบปัญหาในการดำเนินการกระจายอำนาจ

ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มูลเหตุของปัญหาเกิดจากการที่หน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคยังคุ้นเคยกับพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบรวมอำนาจ ผู้บริหารในส่วนกลางยังนิยมสั่งการและคิดโครงการต่างๆ แทนเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเดิมๆ ไม่ต่างจากพฤติกรรมก่อนการกระจายอำนาจ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไม่เปลี่ยนแปลง นิยมและชื่นชอบสั่งการและใช้อำนาจ พฤติกรรมในชั้นเรียนของครูก็ไม่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงก็ให้ความสำคัญและใส่ใจกับการบริหารงานวิชาการต่ำ (3) ปัจจัยที่เอื้อให้การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาประสบความสำเร็จจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างความพร้อมให้แก่ผู้ที่รับเอาอำนาจตัดสินใจไปปฏิบัติ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารการสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การดำเนินเป้าหมายความสำเร็จประจำปี การประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสำนักงาน (4) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความไม่พร้อมด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คู่มือปฏิบัติงาน ความไม่พร้อมของผู้กระจายอำนาจในแต่ละระดับ ความไม่พร้อมด้านงบประมาณ ความไม่พร้อมของบุคลากรผู้รับเอาอำนาจไปปฏิบัติ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร โดยเฉพาะการคุ้นเคยกับการบริหารจัดการแบบศูนย์รวมอำนาจมาเป็นเวลานาน การขาดเอกภาพในการบริหารของผู้บริหารในระดับต่างๆ และความด้อยประสิทธิภาพของระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการนิเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ได้วิจัยและพัฒนา รูปแบบ กลไก การส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (2) เพื่อเสนอรูปแบบ แนวทาง กลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติดีดีเด่น (best practice) ของประเทศไทย และต่างประเทศ และ (3) เพื่อเสนอรูปแบบ แนวทางและกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยศึกษารูปแบบและกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาด้วยการศึกษาภาคสนามโดยสัมภาษณ์ และ

สทนากลุ่มจากผู้เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา จำนวน 80 แห่ง การศึกษาเชิงปริมาณจากกลุ่มประชากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จำนวน 165 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา จำนวน 397 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประธาน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และผู้แทนผู้ปกครอง กลุ่มตัวอย่างภาคสนาม จำนวน 485 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ 2,574 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาสู่สถานศึกษา ปัจจุบันมีกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ในภาพรวมมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพในหลายเขตพื้นที่ แต่เป็นการบริหารจัดการที่ประสบผลสำเร็จเป็นด้าน ๆ มากกว่าเป็นองค์รวม และยังมีปัญหาการบริหารจัดการศึกษาองรับการกระจายอำนาจในหลายด้าน ทั้งด้านปัจจัยดำเนินการและด้านการบริหารจัดการ รูปแบบ แนวทาง และกลไกการส่งเสริม การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของต่างประเทศ มีหลากหลาย องค์ประกอบของ รูปแบบกลไกส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามี 12 กลไกหลัก คือ (1) นโยบายที่แน่นอนชัดเจน (2) กฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ ที่ผ่อนคลาย (3) โครงสร้างและการแบ่งส่วนงานที่เป็นอิสระในการจัดเป็นของตนเองของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (5) วัฒนธรรมการทำงาน (6) ระบบการบริหารงานวิชาการ (7) ระบบบริหารงานบุคคล (8) ระบบบริหารงบประมาณ ที่สอดคล้องกับสภาพจริงตามความต้องการ (9) ระบบคุณธรรมและการบริหารจัดการที่ดี (10) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ (11) การประสานงาน (12) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4 กลไกเสริม คือ (1) การมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สมบูรณ์และทันสมัย และ (4) การวิจัยและพัฒนา และมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ที่สอดคล้องกับกลไกที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ (1) ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (2) ยุทธศาสตร์การประสานงาน (3) ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (4) ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ (5) ยุทธศาสตร์การแข่งขันและการประกันคุณภาพ (6) ยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (7) ยุทธศาสตร์การจัดสำนักงาน/

สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (8) ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ (9) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

De Waal and Frijns (2011: 4-19) ได้ศึกษาวิจัยระยะยาวเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา Nabil Bank โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่าองค์ประกอบของ HPO ทั้ง 5 ประการ ที่กำหนดความสำเร็จอย่างยั่งยืนของ HPO จะได้ผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ดำเนินการวิจัยในปี ค.ศ.2007 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการนำเสนอของ ทีมบริหาร และ CEO ของ Nabil Bank และแบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นจากองค์ประกอบทั้ง 5 ของ HPO โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ระดับผู้จัดการ 50 คน และพนักงาน 202 คน และเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่งจากผู้ให้ข้อมูลคนเดิม ในปี ค.ศ.2008 ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวม ทั้ง 5 องค์ประกอบ ในปี 2008 สูงกว่า ปี 2007 คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน มีความแตกต่างกันมาก ผลการวิเคราะห์รายองค์ประกอบ พบว่า ในองค์ประกอบด้านคุณภาพด้านการบริหารจัดการมีค่าคะแนนที่แตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยในคุณลักษณะที่ 1 (การบริหารจัดการให้ความเชื่อถือได้แก่สมาชิกในองค์กรคะแนนเฉลี่ยต่างกัน 0.7) คุณลักษณะที่ 2 (การบริหารจัดการมีหลักคุณธรรมคะแนนเฉลี่ยต่างกัน 0.8) คุณลักษณะที่ 9 (การบริหารจัดการได้มีการใช้ภาวะผู้นำอย่างเข้มแข็ง คะแนนเฉลี่ยต่างกัน 0.8) และคุณลักษณะที่ 10 (การบริหารจัดการมีความเชื่อมั่น คะแนนเฉลี่ยต่างกัน 0.7) ในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นว่าเป็นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในคุณลักษณะที่ 12 (การบริหารจัดการเชื่อมต่อกับพนักงานสูงมากขึ้น โดยการสนทนา : ค่าคะแนนเฉลี่ย 0.9) ในปี ค.ศ.2008 มีการปรับปรุงในด้านนี้เป็นที่ชัดเจน มีการประชุมระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างานมากขึ้น ที่คะแนนต่ำมาก ทั้งจากผู้ให้ข้อมูลระดับการบริหารจัดการและพนักงาน คือ คุณลักษณะที่ 15 (การบริหารจัดการยินยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ : คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.2) องค์ประกอบด้านพันธะสัญญาระยะยาว (HPO factor “Long Term Commitment”) ในด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยสูงมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหุ้นส่วน แต่ที่คะแนนแตกต่างกันมากระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับพนักงาน คือ คุณลักษณะที่ 22 (องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับพนักงาน คะแนนต่างกัน 0.9) องค์ประกอบด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (HPO factor “Continuous Improvement”) คุณลักษณะที่มีคะแนนเพิ่มสูงขึ้นมาก คือ คุณลักษณะที่ 24 (องค์กรมีการปรับกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ; คะแนนเฉลี่ย 0.8) ในคุณลักษณะที่ 25 เรื่องการปรับปรุง คุณลักษณะที่ 26 การทำให้ง่ายและคุณลักษณะที่ 27 การทำให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรของกระบวนการทำงาน มีค่าคะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2007 (เพิ่มขึ้น 1.0, 0.5 และ 0.4

ตามลำดับ) องค์ประกอบด้านคุณภาพแรงงาน (HPO factor “Workforce Quality”) ในคุณลักษณะที่ 35 (องค์การมีบุคลากรที่หลากหลายความสามารถ คະแนนจากการจัดการและพนักงานมีความแตกต่างกันมากถึง 0.7 สรุปโดยรวมแล้วคะแนน HPO ของปี 2007 และ 2008 มีความแตกต่างกัน โดยมีคะแนนเพิ่มขึ้นจากเดิม +3 แต่ยังเป็นการพัฒนาไปสู่ HPO ที่ซ้ำ

De Waal and Chachage (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงไปใช้กับมหาวิทยาลัยของชาวอาฟริกันตะวันออก : กรณีศึกษา Iringa University College (2011) โดยตั้งคำถามการวิจัยไว้ว่า สามารถนำกรอบแนวคิด HPO ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาอุดมศึกษาได้หรือไม่ นั่นคือ จะสามารถนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยได้หรือไม่ โดยมีเป้าหมายให้ Iringa University College เป็นสถาบันการศึกษาแถวหน้าของแอฟริกาตะวันออก ขั้นตอนการวิจัยกำหนดเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ดำเนินการในปี ค.ศ. 2007 โดยใช้แบบสอบถามที่กำหนดสถานภาพองค์กรสมรรถนะสูง ตามกรอบ HPO ของ Andre’ de Waal ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของการบริหาร (Management Quality) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness and Action Orientation) การกำหนดทิศทางองค์กรระยะยาว (Long – term orientation) การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal) และคุณภาพของบุคลากร (Workforce Quality) ผู้ให้ข้อมูลคือ ทีมบริหาร จำนวน 40 คน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยตามองค์ประกอบทั้ง 5 ของ HPO พบว่า องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (The Openness and Action Orientation) ต้องปรับปรุงเป็นอันดับ 1 (คะแนน 5.1) ต้องปรับปรุงเป็นอันดับ 2 คือ คุณภาพการบริหาร (Management Quality คะแนน 5.6) อันดับ 3 คือ องค์ประกอบด้านการปรับปรุงต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal คะแนน 5.4) นำผลที่ได้รับไปปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบสำคัญปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ประสบผลสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) การวิจัยในระยะที่ 2 ดำเนินการในปี ค.ศ.2009 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นระดับผู้จัดการ นักวิชาการ และพนักงานของวิทยาลัยจำนวน 70 คน สัมภาษณ์ผู้จัดการ 3 คน พนักงาน 5 คน และนักศึกษา 3 คน ผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประกอบด้วย ระดับผู้จัดการ นักวิชาการ และพนักงาน จำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า คะแนนตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของ HPO ไม่แตกต่างจากปี 2007 แต่ผลงานในช่วงปี ค.ศ.2007-2009 พบว่า สถานภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพ มีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนเพิ่มขึ้น จำนวนนักศึกษาที่ดอนมาจากมหาวิทยาลัยอื่นมีมากขึ้น นักศึกษาที่จบการศึกษาออกไปมีงานทำมากกว่าเดิม งานวิจัยของคณาจารย์มีเพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมในโครงการประกันคุณภาพ (Tanzanian

Wide Quality Assurance Pilot) และที่สำคัญที่สุดจากการสัมภาษณ์นักศึกษาพบว่า นักศึกษามีความภาคภูมิใจที่ได้ศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดที่จะทบทวนสถานภาพองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ในครั้งต่อไปในปี 2011/2012 เพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และสถานภาพ HPO

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า สามารถนำกรอบแนวคิด HPO ไปใช้ประเมินความเข้มแข็งและปรับปรุงความก้าวหน้าของสถาบันการศึกษาได้ จากการสัมภาษณ์ และประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามกรอบแนวคิด HPO ทำให้ได้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงจุดที่ควรปรับปรุงของสถาบันการศึกษา กรอบ HPO ช่วยให้ผู้มหาวิทยาลัยได้พิจารณามุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบที่สำคัญที่ควรปรับปรุงอย่างแท้จริง ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ว่า กรอบแนวคิด HPO สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาระดับสูงได้ ซึ่งหมายถึงสามารถนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยได้

De Waal (2012) ได้วิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง โดยมีเป้าหมายของการวิจัย คือ เพื่อจำแนกองค์ประกอบที่กำหนด HPO โดยไม่ได้คำนึงถึงบริบท (ประเทศ ประเภทของอุตสาหกรรม ชนิดขององค์กร และช่วงเวลา) การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการทบทวนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกงานวิจัยมาศึกษา 4 ประการ คือ (1) งานวิจัยที่มีเป้าหมายเพื่อจำแนกองค์ประกอบของ HPO (2) งานวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาในจำนวนมากพอ สามารถแสดงผลที่เชื่อถือได้ หรือไม่ก็เป็นการศึกษาเชิงลึกจากหลาย ๆ บริษัท (3) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยมากกว่า 1 วิธี (เช่น แบบสอบถามและสัมภาษณ์) และ (4) งานวิจัยระบุรายการและเหตุผลของระเบียบวิธีวิจัย แนวทางการวิจัย และการเลือกกลุ่มประชากร มีการวิเคราะห์ และสรุปผลที่ชัดเจน การศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสืบค้นจากฐานข้อมูลของ Business Source premier, Emerald and Science Direct และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต โดยใช้ Google ส่วนที่เป็นหนังสือค้นคว้าจากสาขาบริหารธุรกิจ และการจัดการ เป็นการศึกษาวิจัยที่ทำในปี 2007 ได้จำนวน 290 เรื่อง นำมาจัดกลุ่มตามเกณฑ์การคัดเลือกทั้ง 4 ประการ จัดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม A การศึกษาวิจัยที่มีครบทั้ง 4 เกณฑ์ มีจำนวน 105 เรื่อง

กลุ่ม B การศึกษาวิจัยที่เกณฑ์ที่ 1 และ 2 ไม่เข้าเกณฑ์ที่ 3 แต่เข้าเกณฑ์ที่ 4 อย่างเดียว เพราะถึงแม้ว่าแนวทางการวิจัยจะสมบูรณ์ แต่มีการอธิบายและความสมเหตุสมผลของระเบียบวิธีวิจัยยังไม่ชัดเจน จึงจัดการวิจัยประเภทนี้ไว้เป็นปัจจัยเพิ่มเติมในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของ HPO ในกลุ่มนี้มี 66 งานวิจัย

กลุ่ม C งานวิจัยที่เข้าเกณฑ์ที่ 1 และ 2 แต่ไม่เข้าเกณฑ์ที่ 3 และ 4 ดังนั้น จึงไม่เป็นพื้นฐานในการสรุปอ้างอิงผลการศึกษาไปสู่การวิจัยอื่น ในกลุ่มนี้มี 119 งานวิจัย

ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงประจักษ์ ในขั้นนี้นำเอาคุณลักษณะของ HPO ทั้ง 53 ประการ มากำหนดในแบบสอบถาม ในแต่ละข้อคำถามบ่งบอกถึงการปฏิบัติขององค์กรคืออย่างไร กำหนดตั้งแต่ระดับ 1 (แย่ที่สุด) ถึง 10 (ความเป็นเลิศ) และนำผลขององค์กรมาเปรียบเทียบกับองค์กรในกลุ่มเดียวกัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 2015 ชุดจาก 1470 องค์กร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Principal Component Analysis with Oblimin Rotation) และนอนพารามิตริก Mann – Whitney Test ผลการวิเคราะห์พบว่า มีคุณลักษณะที่มีสหสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร 35 ประการ ซึ่งนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง และนำมาจัดกลุ่มใหม่เป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) 2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness and Action Orientation) 3. ด้านทิศทางระยะยาว (Long-Term Orientation) 4. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 5. ด้านคุณภาพของบุคลากร (Workforce Quality)

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่ผ่านมา อาจกล่าวได้ว่า มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยแท้จริงแล้ว ยังมีกลไกที่สำคัญที่จะผลักดันให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ยุทธศาสตร์การบริหาร โดยมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยจะรับประกันได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่รองรับการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับพื้นที่ จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่การจะไปสู่จุดนั้นได้ต้องอาศัยยุทธศาสตร์การบริหารที่เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และ  
สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
2) เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย) มีวิธีการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ  
(Qualitative Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง
2. วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง
3. ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง
4. ตรวจสอบและประเมินความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความ  
เป็นไปได้ และประโยชน์ของร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง
5. ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงฉบับสมบูรณ์



รายละเอียดแต่ละขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับสามารถแสดง  
ได้ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b></p> <p>ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร</p>	<p>1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 183 เขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 92 เขตพื้นที่การศึกษาผู้ให้ข้อมูล 920 คน ใช้แบบสอบถาม 1 ชุด 3 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>	<p>สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b></p> <p>วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร</p>	<p>2.1 นำสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยค่าดัชนี <math>PNI_{modified}</math> มาจัดลำดับ เพื่อวิเคราะห์ SWOT</p> <p>2.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร</p>	<p>จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
<b>ขั้นตอนที่ 3</b> ร่างยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอ สมรรถนะสูง	3.1 กำหนดยุทธศาสตร์หลักจาก ผลการประเมินความต้องการ จำเป็นโดยภาพรวมแต่ละด้าน 3.2 กำหนดยุทธศาสตร์รองและ แนวทาง/วิธีดำเนินการ/กิจกรรม จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix และข้อมูลค่าความถี่จาก ข้อเสนอแนะ	ยุทธศาสตร์หลักการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอ สมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์รอง แนวทาง/ วิธีดำเนินการ/กิจกรรมของการ บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษสู่อำเภอ สมรรถนะสูง
<b>ขั้นตอนที่ 4</b> ตรวจสอบและประเมินความ ถูกต้อง และความครอบคลุม ความเหมาะสมและประโยชน์	4.1 ปรับปรุงยุทธศาสตร์ตาม คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ 4.2 ตรวจสอบ และประเมิน ความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สู่อำเภอ สมรรถนะสูง (ร่าง 1)
<b>ขั้นตอนที่ 5</b> ปรับปรุง และนำเสนอ ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอ สมรรถนะสูงฉบับสมบูรณ์	5.1 ปรับปรุง และนำยุทธศาสตร์ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษสู่อำเภอ สมรรถนะสูง ตาม คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอ สมรรถนะสูง (ฉบับสมบูรณ์)

โดยมีรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล  
 ดังต่อไปนี้

## 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

### 1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 92 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของศิริชัย กาญจนวาสี (2555 : 147)

1.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้

1.1.3.1 แบ่งประชากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น 4 กลุ่มภูมิภาค ตามแนวทางแบ่งจังหวัดเป็น 4 ภูมิภาคของกรมการปกครองคือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

1.1.3.2 สุ่มแบบง่ายโดยวิธีจับสลากจากจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละภูมิภาค แยกเป็นกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 และกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เขต 1 ได้จำนวน กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 จำนวน 38 เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 จำนวน 54 เขตพื้นที่การศึกษา รวม 92 เขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตละ 10 คน รวม 920 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 4 คน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน และผู้แทนครูในอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คน ซึ่งมีรายละเอียดตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ให้ข้อมูล

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา				รวม		จำนวน ผู้ให้ ข้อมูล
	เขต 1		ไม่ใช่เขต 1		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง			
เหนือ	17	8	27	14	44	22	220
กลาง	26	13	22	11	48	24	240
ตะวันออกเฉียงเหนือ	20	10	41	21	61	31	310
ใต้	14	7	16	8	30	15	150
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>38</b>	<b>106</b>	<b>54</b>	<b>183</b>	<b>92</b>	<b>920</b>

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 55 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่องสภาพปัจจุบัน

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันน้อยที่สุด

#### เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่องสภาพพึงประสงค์

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน  
โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 66-68)  
ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันมากที่สุด

ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันมาก

ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตมาก

- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันปานกลาง  
ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันน้อย  
ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง  
ในปัจจุบันน้อยที่สุด  
ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิด  
ในอนาคตน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามแนวทางในการขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง และข้อเสนอแนะ

### 1.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.3.1 ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การพัฒนายุทธศาสตร์ และองค์กรสมรรถนะ  
สูงเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

1.3.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา  
ในการตรวจสอบแก้ไข

1.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้  
ความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน ด้านละ 3 คน คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการวิจัยการศึกษา ผู้ที่มี  
ประสบการณ์และมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์ และผู้ที่มีประสบการณ์  
และมีความรู้ด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบ  
ความถูกต้องในการใช้ภาษาและความตรง (Validity) โดยการหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index  
of Item-Objective Congruence : IOC) เพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ (รายนาม  
ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังในภาคผนวก)

1.3.4 คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และ ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่ามีค่า IOC เท่ากับ 0.78 จำนวนข้อ 5 ข้อ ข้อคำถามที่มี IOC เท่ากับ 1.00 จำนวนข้อ 50 ข้อ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร จำนวนทั้งสิ้น 55 ข้อ

1.3.5 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

1.3.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2 โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลประเภทเดียวกันกับที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาละ 10 คน รวม 30 คน และนำข้อมูลที่ได้รับไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของสภาพปัจจุบันทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 สภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับเท่ากับ 0.90

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4.2 กำหนดรหัสแบบสอบถามตามภาคต่างๆและรหัสสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และ ไม่ใช่เขต 1 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนพร้อมสอของเปล่าติดอากรแสตมป์ เพื่อส่งกลับตามที่ระบุในแบบสอบถาม

1.4.3 รวบรวมแบบสอบถามได้ข้อมูลกลับคืนมา จำนวน 874 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows ดังนี้

1.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวม ใช้สถิติความถี่ และค่าร้อยละ

1.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์จากตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวม ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนะแนวทางขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง จากตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวม รวบรวมประเด็นสำคัญ โดยใช้สถิติค่าความถี่

## 2. วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง

2.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูงจากสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 279)

$$\begin{aligned} \text{สูตร } PNI_{\text{modified}} &= (I - D) / D \\ \text{โดย } PNI_{\text{modified}} &= \text{ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น} \\ I (\text{Importance}) &= \text{ระดับสภาพพึงประสงค์} \\ D (\text{Degree of success}) &= \text{ระดับสภาพปัจจุบัน} \end{aligned}$$

และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 จัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง โดย

2.2.1 นำข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูงสุดลดด้วยค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำสุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  กลาง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ

2.2.2 ข้อคำถามกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูงเป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคามของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูงที่มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง จึงต้องนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาในการนำเสนอยุทธศาสตร์ที่จะจัด/ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ปานกลาง และมีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งต้องนำข้อมูลมาพิจารณาในการนำเสนอยุทธศาสตร์ที่จะเสริมจุดแข็ง หรือเพิ่มโอกาส โดย

$$\text{ข้อที่เป็นจุดแข็งหรือโอกาส} \quad \text{มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} = 0.07 - 0.26$$

$$\text{ข้อที่เป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม} \quad \text{มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} = 0.27 - 0.36$$

2.2.3 ประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมในแต่ละด้านตามองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง



2.2.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยจำแนกเป็นรายด้าน

2.2.5 นำเสนอข้อมูลค่าความถี่จากข้อเสนอแนะแนวทางขับเคลื่อนสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยจำแนกเป็นรายด้าน

2.2.6 นำข้อมูลผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมา  
จับคู่ (Matching) โดยใช้เทคนิค SWOT Matrix เพื่อกำหนดเป็นร่างยุทธศาสตร์

### 3. ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร สมรรถนะสูง

3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลผลการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน  
โดยภาพรวมในแต่ละด้านตามองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก

3.2 ผู้วิจัยนำผลการร่างยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix และข้อมูล  
ค่าความถี่จากข้อเสนอแนะ แนวทางขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง และข้อเสนอแนะอื่น มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์รอง และแนวทาง/ วิธิดำเนินการ/  
กิจกรรม

### 4. ประเมินและตรวจสอบความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และ ประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

4.1 ผู้วิจัยนำยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้  
องค์กรสมรรถนะสูง(ร่าง) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.2 ประเมินความถูกต้อง และความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
และประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง (ร่าง 1) โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งรายละเอียดคือ

#### 4.2.1 กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 15 คน  
ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และยุทธศาสตร์  
ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักบริหารการศึกษาในระดับสำนัก หรือสูงกว่าสำนักในสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรึกษากระทรวงศึกษาธิการ ผู้ตรวจราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร จำนวน 6 คน

#### 4.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้ öğ คักกรรมรณะสูง (ร่าง 1) จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์หลักกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Matrix

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์หลักกับยุทธศาสตร์รอง

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์รองกับแนวทาง/วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม

ในแต่ละตอนกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- |           |  |
|-----------|--|
| 5 หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์มาก       |
| 3 หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ปานกลาง   |
| 2 หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์น้อย      |
| 1 หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้                        |

### และมีประโยชน์น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมินโดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน(บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 66-68) ดังนี้

- |             |         |  |
|-------------|---------|--|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก        |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

#### 4.2.3 การสร้างเครื่องมือ และการหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.2.3.1 ศึกษาตัวอย่างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพื่อเป็นแนวทางจัดทำแบบประเมิน

4.2.3.2 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมมากำหนดยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง และแนวทาง/วิธีดำเนินการ/กิจกรรม

4.2.3.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา ความสอดคล้อง และความตรงของยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง และ แนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม

#### 4.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.2.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครู ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจสอบยุทธศาสตร์ (ร่าง 1) จำนวน 15 คน

4.2.4.2 จัดประชุมสนทนากลุ่ม วันที่ 9 เมษายน 2556 ณ ห้องประชุม สำนักนโยบายและแผน (ห้อง DOC) ชั้น 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ผู้เข้าร่วมประชุม 15 คน

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาประมวลผลสรุป ข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.3.1 ประเมินค่ายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์หลัก โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3.2 ประเมินค่ายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ของยุทธศาสตร์รอง โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3.3 สรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากการบันทึกและการถอดเทปบันทึกเสียง ของผู้ร่วมประชุมสัมมนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

### 5. ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง

5.1 นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูงที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา และให้ความคิดเห็น

5.2 แก้ไข ปรับปรุง และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (2) ศึกษาจุดแข็ง  
จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูงและ (3) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง
  2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง
  3. ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง
  4. ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง
  5. ผลการปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงฉบับสมบูรณ์
- ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ข้อมูล ในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและสภาพ  
ที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

### 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 92 เขตพื้นที่การศึกษา เขตละจำนวน 10 ฉบับ รวม 920 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 ฉบับ ผู้อำนวยการกลุ่ม จำนวน 4 ฉบับ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ฉบับและครูซึ่งเป็นตัวแทนครูในอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ฉบับ ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 88 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 874 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95 ของจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน(คน) (n=874)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	673	77
หญิง	201	23
รวม	874	100
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	2	0.23
30-40 ปี	50	5.72
41-50 ปี	111	12.70
มากกว่า 50 ปี	711	81.53
รวม	874	100

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน(คน) (n=874)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	88	10.07
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	263	30.09
ผู้อำนวยการกลุ่ม	347	39.70
ผู้บริหารสถานศึกษา	88	10.07
ครู	88	10.07
รวม	874	100
ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 1 ปี	55	06.29
1-3 ปี	102	11.68
4-6 ปี	39	4.46
มากกว่า 6 ปี	678	77.57
รวม	874	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	225	25.74
ปริญญาโท	550	62.93
ปริญญาเอก	99	11.33
รวม	874	100

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 77 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 23 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.35 รองลงมา อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.70 ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 39.70 รองลงมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30.09 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งส่วนใหญ่มากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.57 รองลงมา 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.68 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 62.93 รองลงมา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.74

**1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง** วิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกเขตพื้นที่การศึกษาตามภาค คือ เขตภาคเหนือ จำนวน 22 เขตพื้นที่การศึกษา เขตภาคกลางจำนวน 22 เขตพื้นที่การศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 29 เขตพื้นที่การศึกษา และเขตภาคใต้ จำนวน 15 เขตพื้นที่การศึกษา รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 88 เขต จำนวน 874 คน คิดเป็นร้อยละ 95 จากจำนวนทั้งหมดที่ส่งแบบสอบถาม 92 เขตพื้นที่การศึกษา ผลวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 5



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี  
ในภาพรวม จำแนกตามรายภาค

ด้าน	เหนือ (n=219)		กลาง (n=220)		ตะวันออกเฉียงเหนือ (n=287)		ใต้ (n=148)		รวม (n=874)	
	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ปัจจุบัน	พึงประสงค์
	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)	$\bar{X}$ (S.D.)
1. คุณภาพการบริหาร	3.51 (0.79)	4.44 (0.67)	3.37 (0.91)	4.50 (0.79)	3.51 (0.87)	4.45 (0.74)	3.41 (0.84)	4.50 (0.70)	3.55 (0.52)	4.49 (0.54)
2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง	3.39 (0.94)	4.31 (0.79)	3.46 (0.96)	4.30 (0.77)	3.34 (0.89)	4.24 (0.79)	3.34 (0.88)	4.32 (0.88)	3.31 (0.53)	4.26 (0.45)
3. ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.50 (0.88)	4.30 (0.76)	3.50 (0.87)	4.25 (0.72)	3.50 (0.90)	4.28 (0.63)	3.51 (0.96)	4.25 (0.70)	3.65 (0.52)	4.23 (0.63)
4. การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.40 (0.89)	4.24 (0.83)	3.47 (0.77)	4.26 (0.80)	3.38 (0.77)	4.24 (0.79)	3.35 (0.80)	4.26 (0.79)	3.38 (0.49)	4.25 (0.60)
5. คุณภาพของบุคลากร	3.55 (0.85)	4.24 (0.71)	3.51 (0.84)	4.23 (0.74)	3.54 (0.83)	4.25 (0.68)	3.51 (0.84)	4.21 (0.69)	3.46 (0.48)	4.27 (0.59)
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.47</b> <b>(0.87)</b>	<b>4.31</b> <b>(0.75)</b>	<b>3.46</b> <b>(0.87)</b>	<b>4.31</b> <b>(0.76)</b>	<b>3.45</b> <b>(0.85)</b>	<b>4.29</b> <b>(0.73)</b>	<b>3.42</b> <b>(0.86)</b>	<b>4.31</b> <b>(0.75)</b>	<b>3.47</b> <b>(0.51)</b>	<b>4.30</b> <b>(0.56)</b>

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูงในภาพรวมทุกด้านและทุกภาค พบว่า

### ในภาพรวม

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63)

### เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

#### ด้านคุณภาพของการบริหาร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.52) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.87) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.91)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.79) และภาคใต้ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67)

#### ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.96) และภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.89) และภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.88) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.45) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคใต้ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.88) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.79)

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.96) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.88, 0.87 และ 0.90 ตามลำดับ)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคใต้ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.70) และภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.72)

#### ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.49) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.77) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.80)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.60) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.80) และภาคใต้ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.79) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.83) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.79) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

### ด้านคุณภาพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.48) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.85) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84) และ  
ภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.59) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.68) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาคใต้  
( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.69)

### เมื่อพิจารณาเป็นรายภาค พบว่า

#### ภาคเหนือ

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.87) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.85) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นการ  
ปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.94)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการริเริ่มใหม่  
และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.83) และด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.24$ ,  
S.D. = 0.71) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

#### ภาคกลาง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.87) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพของ  
การบริหาร ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.91)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สูงองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.76$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร คือ ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.79$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ  
 ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.74$ )

#### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 0.85$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.83$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งเน้น  
 การปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.89$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สูงองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.73$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.74$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งเน้น  
 การปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.79$ ) และด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
 ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.79$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

#### ภาคใต้

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.86$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 คือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.96$ ) และ  
 ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.84$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ  
 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.88$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 สูงองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.75$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.70$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพ  
 ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.69$ )

1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง จำแนกตามรายด้านและประเภท  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
ในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้าน	เขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นเขต 1 (n=348)				เขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เป็นเขต 1 (n=526)				รวม (n=874)			
	ปัจจุบัน		พึงประสงค์		ปัจจุบัน		พึงประสงค์		ปัจจุบัน		พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. คุณภาพการบริหาร	3.55	0.61	4.48	0.54	3.54	0.65	4.49	0.54	3.55	0.52	4.49	0.54
2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและ การเปิดกว้าง	3.32	0.62	4.24	0.55	3.31	0.63	4.27	0.63	3.31	0.53	4.26	0.45
3. ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.65	0.62	4.24	0.54	3.67	0.57	4.20	0.42	3.65	0.52	4.23	0.63
4. การเริ่มใหม่และปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	3.35	0.62	4.22	0.66	3.40	0.62	4.27	0.55	3.38	0.49	4.25	0.60
5. คุณภาพของบุคลากร	3.42	0.64	4.23	0.67	3.49	0.60	4.31	0.62	3.46	0.48	4.27	0.59
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>0.62</b>	<b>4.28</b>	<b>0.59</b>	<b>3.48</b>	<b>0.61</b>	<b>4.31</b>	<b>0.55</b>	<b>3.47</b>	<b>0.51</b>	<b>4.30</b>	<b>0.56</b>

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมทุกด้าน จำแนกตามประเภทของเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.47$ , S.D. = 0.51) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ , S.D. = 0.56)

**เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า**

#### **ด้านคุณภาพของการบริหาร**

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.55$ , S.D. = 0.61) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 ( $\bar{X}=3.54$ , S.D. = 0.65) เพียงเล็กน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 2 ประเภท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ( $\bar{X}=4.49$ , S.D. = 0.54) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ( $\bar{X}=4.48$ , S.D. = 0.54) เพียงเล็กน้อย

#### **ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง**

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.31$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.32$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 ( $\bar{X}=3.31$ , S.D. = 0.63) เพียงเล็กน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาตามประเภท



ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.63) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.55)

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.57) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.42) เพียงเล็กน้อย

#### ด้านการริเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.55) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.66)

### ด้านคุณภาพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.60) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.67)

### เมื่อพิจารณาตามรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.62) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของการบริหาร ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.61) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณภาพของการบริหาร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.55) และด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการริเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.66)

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.61) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.57) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ด้านคุณภาพของการบริหาร ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.65) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.63)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.55) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.62) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.42)

### 1.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง ทั้ง 5 ด้าน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยเสนอแยกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ขององค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และเสนอสภาพแวดล้อมภายนอกที่สอดคล้องกับองค์ประกอบเดียวกัน โดยเสนอสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายชื่อ ดังนี้

1.4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงด้านคุณภาพของการบริหาร รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 7

1.4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง รายละเอียดปรากฏตารางที่ 8

1.4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 9

1.4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 10

1.4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 11

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (n=874)  
**ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)**

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>							
1	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่ยึดถือของบุคลากร	3.55	0.98	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด
2	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความซื่อสัตย์	3.6	0.98	มาก	4.58	0.37	มากที่สุด
3	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร	3.57	0.98	มาก	4.53	0.72	มากที่สุด
4	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจได้เร็ว	3.6	0.93	มาก	4.42	0.68	มาก
5	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	3.58	0.89	มาก	4.44	0.75	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม	3.33	0.88	ปานกลาง	4.48	0.71	มาก
7	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์	3.63	0.95	มาก	4.5	0.71	มาก
8	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีประสิทธิผลมาก	3.58	0.84	มาก	4.47	0.75	มาก
9	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง	3.51	0.78	มาก	4.49	0.81	มาก
10	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความมั่นใจในการบริหาร	3.83	0.59	มาก	4.75	0.69	มาก
11	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน	3.75	0.83	มาก	4.42	0.79	มาก
12	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตัดสินใจอย่างเด็ดขาดสำหรับผู้ที่ไม่ได้มีผลงาน	3.13	0.87	ปานกลาง	4.25	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม		3.55	0.52	มาก	4.49	0.54	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>							
13	มีแนวโน้มว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่มี ความสำคัญต่อคุณภาพการ บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา	3.33	0.77	ปานกลาง	3.85	0.88	มาก
14	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมี แนวโน้มจะมีผลต่อการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	3.37	0.97	ปานกลาง	4.10	0.9	มาก
16	สังคมมีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร การศึกษามากขึ้น	3.36	0.93	ปานกลาง	4.05	0.75	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.35</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.03</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร จำแนกเป็นรายละเอียดดังนี้

#### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.88$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความมั่นใจในการบริหาร ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.59$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจอย่างเฝ้ายามสำหรับผู้ที่ไม่มียุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.13, S.D. = 0.87$ )

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.73$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความมั่นใจในการบริหาร

( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแนวโน้มว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.88)

#### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.81) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.9) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแนวโน้มว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีแนวโน้มว่าคนในสังคมจะให้ความสนใจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.73) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีแนวโน้มว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.88)

**ตารางที่ 8** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (n=874)  
ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
17	สภาพแวดล้อมภายใน ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วม สนทนาเชิงสร้างสรรค์กับ บุคลากรบ่อย ๆ	3.26	0.98	ปานกลาง	4.3	0.84	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
18	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้	3.19	0.85	มาก	4.03	0.81	มาก
19	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ	3.34	0.95	ปานกลาง	4.25	0.81	มาก
20	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอรับความคิดเห็นของบุคลากร	3.33	0.98	ปานกลาง	4.25	0.81	มาก
21	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง	3.58	0.98	มาก	4.45	0.77	มาก
22	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน	3.51	0.98	มาก	4.32	0.82	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.31</b>	<b>0.53</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.26</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>							
23	มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น	3.49	0.92	ปานกลาง	4.39	0.81	มาก
24	มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น	3.68	0.92	มาก	4.45	0.79	มาก



### ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
25	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น	3.48	0.78	ปานกลาง	4.18	0.80	มาก
26	มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานมากขึ้น	3.52	0.88	มาก	4.3	0.83	มาก
27	มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากขึ้น	3.64	0.87	มาก	4.43	0.79	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.46</b>	<b>0.92</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.31</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง จำแนกเป็นรายละเอียดดังนี้

#### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.92$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.98$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.19, S.D. = 0.85$ )

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.81$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.77$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.03, S.D. = 0.81$ )

#### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46, S.D. = 0.92$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น ( $\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.92$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.92$ )

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.81$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.79$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = 0.80$ )

**ตารางที่ 9** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุ้งค์กรสมรรถนะสูง (n=874)  
ด้านทิศทางระยะยาว : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>						
28	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษารักษารักษาความสัมพันธ์ที่ดี ในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.36	0.91	ปานกลาง	4.00	0.73	มาก
29	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายในการ ให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.75	0.92	มาก	4.47	0.03	มาก
30	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงาน กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเป็นเวลานาน	3.83	0.84	มาก	4.25	0.86	มาก
31	ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหามา จากบุคลากรภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	3.58	0.86	มาก	4.04	0.92	มาก
32	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเป็นสถานที่ทำงานที่ ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน	3.77	0.97	มาก	4.41	0.78	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	<b>4.23</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
33	มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับผู้อำนวยการกลุ่มโดยสอดคล้องกับในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น	3.14	0.97	ปานกลาง	4.16	0.83	มาก
34	มีแนวโน้มว่ามีสิทธิสอบคัดเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาจะเปิดกว้างมากขึ้น	3.44	0.95	ปานกลาง	4.31	0.82	มาก
35	มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามากยิ่งขึ้น	3.45	0.97	ปานกลาง	4.45	0.96	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>4.30</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาว: การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกเป็นรายละเอียดดังนี้

#### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 0.92$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.84$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาศักยภาพที่ตีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.36, S.D. = 0.91$ )

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.74$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ( $\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาศักยภาพที่ตีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.00, S.D. = 0.73$ )

#### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.87$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.45, S.D. = 0.97$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่มโดยสอบคัดเลือกในระดับ ประเทศมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.14, S.D. = 0.97$ )

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.66$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.96$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่มโดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.16, S.D. = 0.83$ )

**ตารางที่ 10** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง (n=874)  
ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>						
36	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่ ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น	3.54	0.91	มาก	4.22	0.75	มาก
37	กระบวนการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.57	0.79	มาก	4.32	0.8	มาก
38	กระบวนการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	3.38	0.86	ปานกลาง	4.28	0.87	มาก
39	กระบวนการภายในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.86	ปานกลาง	4.21	0.82	มาก
40	ทุก ๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน ได้รับการรายงาน โดยชัดเจน	3.36	0.84	ปานกลาง	4.28	0.77	มาก
41	ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่อง อื่นๆ ได้รับการรายงานไปยัง บุคลากรทุกคน	3.16	0.98	ปานกลาง	4.26	0.8	มาก
42	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีการปรับ สมรรถนะหลักให้มีความนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง	3.36	0.91	ปานกลาง	4.26	0.74	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
43	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีการปรับผลผลิต กระบวนการ และการบริการ ให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.24	0.89	ปานกลาง	4.18	0.84	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>0.49</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.25</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
	<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
44	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำ หลักการองค์กรสมรรถนะสูงมา ใช้ในการบริหารมากขึ้นอันจะ ส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อย่างต่อเนื่อง	3.4	0.84	ปานกลาง	4.25	0.78	มาก
45	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำ หลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน มาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผล ต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	3.43	0.82	ปานกลาง	4.22	0.82	มาก
46	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารมาใช้ประโยชน์ใน การปรับปรุงกระบวนการมาก ยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพใน การบริหารของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	3.52	0.78	มาก	4.30	0.77	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
47	มีแนวโน้มว่ากระทรวง ศึกษาธิการสนับสนุนให้มี การคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับ การจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน ระยะยาว	3.39	0.85	ปานกลาง	4.26	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม		3.43	0.75	ปานกลาง	4.25	0.81	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุ่งค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุง  
อย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายละเอียดดังนี้

#### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.86)  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อมูลสารสนเทศของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับการรายงานไปยัง  
บุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.98)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.80)  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการ  
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามีการปรับผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้มินวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง  
( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.84)



### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.75) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.43) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.98)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.81) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (n=874)

#### ด้านคุณภาพของบุคลากร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
48	สภาพแวดล้อมภายในฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม	3.39	0.92	ปานกลาง	4.25	0.77	มาก
49	ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.85	ปานกลาง	4.20	0.80	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
50	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีนุคลากรที่มี ความหลากหลาย และเสริมซึ่ง กันและกัน	3.40	0.86	ปานกลาง	4.32	0.80	มาก
51	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีพันธมิตรความ ร่วมมือกับหน่วยงาน ผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ ให้บริการ	3.67	0.81	มาก	4.33	0.76	มาก
<b>เฉลี่ยด้านคุณภาพของบุคลากร</b>		<b>3.46</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.27</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>							
53	มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะมี บุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น	3.54	0.9	มาก	3.98	0.86	มาก
52	มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการ เกษียณอายุราชการมากขึ้นใน อนาคต	3.85	0.77	มาก	4.12	0.98	มาก
54	การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากร ใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคน เก่งมาสมัครเข้ารับราชการใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามากขึ้น	3.56	0.93	มาก	4.29	0.9	มาก
55	มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนา ตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น	3.46	0.81	ปานกลาง	4.39	0.85	มาก
<b>เฉลี่ยด้านคุณภาพของบุคลากร</b>		<b>3.60</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>4.19</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร จำแนกเป็นรายละเอียดดังนี้

#### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.86) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีพันธมิตรความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน และได้ผลงานเพิ่มเติม หรือดีกว่าเดิม ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.92)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.84) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีพันธมิตรความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความสามารถในการฟื้นตัว และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.86)

#### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.81) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.78) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.86)

## 2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง

2.1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง จำแนกตามองค์ประกอบขององค์ครสมรณะสูง ผลการประเมินปรากฏดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง จำแนกตามองค์ประกอบขององค์ครสมรณะสูง

ด้าน	สภาพการบริหาร		ผลการประเมิน ความต้องการจำเป็น	
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพ ที่พึงประสงค์	$PNI_{\text{modified}}$ (I-D)	ลำดับ ความสำคัญ
	(D)	(I)		
1. คุณภาพการบริหาร	3.55	4.49	0.26	2
2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง	3.31	4.26	0.29	1
3. ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.65	4.23	0.16	5
4. การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.38	4.25	0.26	2
5. คุณภาพของบุคลากร	3.46	4.27	0.23	4
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.47</b>	<b>4.30</b>	<b>0.24</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรณะสูง ลำดับแรกสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) และด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เท่ากัน ลำดับถัดมาคือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้ายคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

## 2.2 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

การจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยจัดกลุ่มโดยนำค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}$  ค่าสูงสุด = 0.36) ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำสุด ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.07) ได้ผลดังนี้ ( $0.36 - 0.07 = 0.29$ ) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เป็น 3 กลุ่ม ( $0.29/3 = 0.097$ ) จากนั้นจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม จากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ดังนี้

กลุ่มสูง	คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}}$	ตั้งแต่ 0.27 – 0.36
กลุ่มปานกลาง	คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}}$	ตั้งแต่ 0.18 – 0.26
กลุ่มต่ำ	คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}}$	ตั้งแต่ 0.07 – 0.17

การจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกดังนี้

ข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  อยู่ในกลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ จัดเป็นจุดแข็ง หรือโอกาส  
 ข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  อยู่ในกลุ่มสูง จัดเป็นจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม

ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกเป็นรายด้านตามองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ในแต่ละด้านจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 13-17

**ตารางที่ 13** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้่อ่งครสมรรถนะสูง  
 ด้านคุณภาพของการบริหาร

ข้อ	ด้านคุณภาพการบริหาร	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNIModified (I-D)/ D	ลำดับ ความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>								
1.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่ เชื่อถือของบุคลากร	3.55	4.58	0.29	3	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
2.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความ ซื่อสัตย์	3.60	4.58	0.27	5	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
3.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น แบบอย่างสำหรับบุคลากร	3.57	4.53	0.27	5	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
4.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัดสินใจได้เร็ว	3.60	4.42	0.23	11	กลุ่มปาน กลาง	จุดแข็ง	-
5.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมือ ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	3.58	4.44	0.24	8	กลุ่มปาน กลาง	จุดแข็ง	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณภาพการบริหาร	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)</b>								
6.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม	3.33	4.48	0.35	2	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
7.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำเนินการบรรลุผลสัมฤทธิ์	3.63	4.50	0.24	8	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
8.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีประสิทธิผลมาก	3.58	4.47	0.25	7	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
9.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง	3.51	4.49	0.28	4	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
10.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความมั่นใจในการบริหาร	3.83	4.75	0.24	8	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณภาพการบริหาร	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)</b>								
11.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี บุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน	3.75	4.42	0.18	12	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
12.	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตัดสินใจอย่างเด็ดขาดสำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถ	3.13	4.25	0.36	1	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวม</b>		3.55	4.49	0.26	2	-	-	-
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>								
13.	มีแนวโน้มว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี	3.33	3.85	0.16	4	กลุ่มต่ำ	-	โอกาส
14.	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี	3.37	4.10	0.22	2	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
15.	มีแนวโน้มว่าคนในสังคมจะให้ความสนใจการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี	3.35	4.13	0.23	1	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
16.	สังคมจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหาร การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี	3.36	4.05	0.21	3	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก เฉลี่ยรวม</b>		3.55	4.03	0.20	4	-	-	-



จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงในด้านคุณภาพการบริหาร มีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายใน** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 12 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจอย่างเด็ดขาดสำหรับผู้ไม่มีผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ ) ข้อ 6 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) และข้อ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่เชื่อถือของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็น ลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 11 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.18$ )

**สภาพแวดล้อมภายนอก** ความต้องการจำเป็นในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 15 มีแนวโน้มว่าคนในสังคม จะให้ความสนใจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) ข้อ 14 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และ ข้อ 16 สังคมจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

ผลการจัดกลุ่มโดยใช้เกณฑ์กลุ่มต่ำ คือ ข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.07-0.17 กลุ่มปานกลาง คือ ข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.18-0.26 และกลุ่มสูง คือ ข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.27-0.36 สภาพแวดล้อมภายในพบว่า มีกลุ่มสูงทั้งหมด 6 ข้อ คือ ข้อ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่เชื่อถือของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ข้อ 2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความซื่อสัตย์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อ 3 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อ 6 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) ข้อ 9 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) และ ข้อ 12 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจอย่างเด็ดขาดสำหรับครูที่ไม่มีผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) อีก 6 ข้อที่เหลือจากทั้งหมด 12 ข้อ เป็นกลุ่มปานกลาง กลุ่มต่ำไม่มีผลการจัดกลุ่มของสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า จากสภาพแวดล้อมนอก 4 ข้อ จัดอยู่ในกลุ่มต่ำ 1 ข้อ คือ ข้อ 13 มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดสรรงบประมาณ

สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) อีก 3 ข้อ คือ ข้อ 14 , 15 และ 16 จัดเป็นกลุ่มปานกลาง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงจากเกณฑ์กลุ่มสูง (ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.27-0.36) จัดเป็นจุดอ่อน หรือ ภาวะคุกคาม กลุ่มปานกลาง (ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.18-0.26) และกลุ่มต่ำ (ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.07-0.17) จัดเป็นจุดแข็ง หรือโอกาส พบว่า ข้อที่จุดอ่อนทั้งหมด 6 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งทั้งหมด 6 ข้อ ข้อที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 12 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจอย่างเฉียบขาดสำหรับผู้ที่ไม่มผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ ) ข้อ 6 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) และ ข้อ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่เชื่อถือของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ตามลำดับ ข้อที่เป็นจุดแข็งสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 11 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดถือว่า บุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.18$ ) ข้อ 4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจได้เร็ว ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) และข้อ 5 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ข้อ 7 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ และข้อ 10 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความมั่นใจในการบริหาร ซึ่งมีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากัน คือ 0.24 ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสมากที่สุด คือ ข้อ 13 มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) ข้อที่เป็นภาวะคุกคามไม่มี

**ตารางที่ 14** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้่อัครสมรณณะสูง  
 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

ข้อ	ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>								
1	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อย ๆ	3.26	4.30	0.32	1	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
2	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้	3.19	4.03	0.26	4	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
3	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ	3.34	4.25	0.27	3	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
4	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอรับความผิดพลาดของบุคลากร	3.33	4.25	0.28	2	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
5	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง	3.58	4.45	0.24	5	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
6.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน	3.51	4.32	0.23	6	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวม</b>		3.31	4.26	0.29	1	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>								
7	มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น	3.49	4.39	0.26	1	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
8	มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น	3.68	4.45	0.21	4	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
9	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น	3.48	4.18	0.20	5	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
10	มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.52	4.30	0.22	2	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
11	มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามากขึ้น	3.64	4.43	0.22	2	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.46</b>	<b>4.31</b>	<b>0.25</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 14 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูงในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายใน** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อย ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) ข้อที่ 4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) และข้อ 3 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรขับเคลื่อนด้วยผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

**สภาพแวดล้อมภายนอก** ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 7 มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใสและระบบเปิดมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) ข้อ 10 มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และ ข้อ 11 มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )

ผลการจัดกลุ่มประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีกลุ่มสูงทั้งหมด 3 ข้อ คือ ข้อ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อย ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) และข้อ 4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) ข้ออื่น ๆ จัดอยู่ในกลุ่มปานกลาง กลุ่มต่ำไม่มีประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ทุกข้อจัดอยู่ในกลุ่มปานกลาง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง พบว่า ข้อที่เป็นจุดอ่อนทั้งหมด 3 ข้อ เรียงลำดับจากที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ข้อ 1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อย ๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) รองลงมา คือ ข้อ 4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ) และข้อ 3 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อที่เป็นจุดแข็งมีทั้งหมด 3 ข้อ เรียงลำดับจากจุดแข็งมากที่สุด คือ ข้อ 6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

รองลงมาคือ ข้อ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.24$ ) และข้อ 2 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) ในสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด 5 ข้อ เป็นโอกาสหมดทุกข้อ ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ ข้อ 9 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.20$ )

**ตารางที่ 15** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
 ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับ ความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>								
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาสัมพันธ ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.36	4.00	0.19	1	กลุ่มปาน กลาง	จุดแข็ง	-
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีจุดมุ่งหมายใน การให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.75	4.47	0.19	1	กลุ่มปาน กลาง	จุดแข็ง	-
3	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น เวลานาน	3.83	4.25	0.11	5	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	-
4	ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหามาจากบุคลากรภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	3.58	4.04	0.13	4	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	-
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสถานที่ ทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีความสุข	3.77	4.41	0.17	3	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวม</b>		3.65	4.23	0.16	5	-	-	-

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ	ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>								
6	มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหา ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกในระดับ ประเทศมากยิ่งขึ้น	3.14	4.16	0.33	1	กลุ่มสูง	ภาวะคุกคาม	-
7	มีแนวโน้มว่าผู้มีสิทธิสอบคัดเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเปิดกว้างมากขึ้น	3.44	4.31	0.25	3	กลุ่มปานกลาง	โอกาส	-
8	มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น	3.45	4.45	0.29	2	กลุ่มสูง	ภาวะคุกคาม	-
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.34</b>	<b>4.30</b>	<b>0.29</b>	<b>1</b>	-	-	-



จากตาราง 15 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ส่องค์กรมรรณะสูงในด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายใน** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 1  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ข้อ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่  
 ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) และข้อ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น  
 สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ )

**สภาพแวดล้อมภายนอก** ข้อที่มีความต้องการจำเป็นลำดับความสำคัญสูงสุด คือ ข้อ 6  
 มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ  
 ผู้อำนวยการกลุ่มโดยการสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ )

ผลการจัดกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีข้อที่เป็นกลุ่มต่ำ 3 ข้อ กลุ่มปานกลาง  
 2 ข้อ กลุ่มสูง ไม่มี ข้อที่เป็นกลุ่มต่ำ คือ ข้อ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเวลานาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ ) ข้อ 4 ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหา  
 จากบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.13$ ) และข้อ 5  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน  
 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ ) ผลการจัดกลุ่มของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า จัดอยู่ในกลุ่มสูง 2 ข้อ คือ  
 ข้อ 6 มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับ  
 ผู้อำนวยการกลุ่มโดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) และข้อ 8  
 มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 มากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ )

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาส่องค์กรมรรณะสูง พบว่า ข้อที่เป็นจุดอ่อน ไม่มี เป็นจุดแข็งทั้ง 5 ข้อ ข้อที่เป็น  
 จุดแข็งมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 3 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ ) ข้อ 4 ฝ่าย  
 บริหารได้รับการสรรหาจากบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.13$ ) และ  
 ข้อ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากร  
 ทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ ) ในสภาพแวดล้อมภายนอก ข้อที่เป็นโอกาสมี 1 ข้อ คือ ข้อ 7 มีแนวโน้ม  
 ว่าผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเปิดกว้างมากขึ้น  
 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) อีก 2 ข้อ เป็นภาวะคุกคาม

**ตารางที่ 16** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
 ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNIModified (I-D)/ D	ลำดับ ความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>								
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น	3.54	4.22	0.19	8	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	-
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง	3.57	4.32	0.21	7	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	-
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการปรับปรุงกระบวนการภายในให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.38	4.28	0.27	3	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการจัดกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง	3.43	4.21	0.23	6	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
5	ทุก ๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานได้รับการรายงานโดยชัดเจน	3.36	4.28	0.27	3	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>Modified</sub> (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)</b>								
6	ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน	3.16	4.26	0.35	1	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับสมรรถนะหลักให้มั่นคงอย่างต่อเนื่อง	3.36	4.26	0.27	3	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับผลผลิตกระบวนการ และการบริการให้มั่นคงอย่างต่อเนื่อง	3.24	4.18	0.29	2	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.38</b>	<b>4.25</b>	<b>0.26</b>	<b>2</b>	-	-	-

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการริเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNIModified (I-D)/ D	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>								
9	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.4	4.25	0.25	2	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
10	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.43	4.22	0.23	3	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
11	มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	3.52	4.30	0.22	4	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
12	มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว	3.39	4.26	0.26	1	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.43</b>	<b>4.25</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

จากตาราง 16 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายใน** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 6 ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่องทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) รองลงมาคือ ข้อ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการปรับผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้มินวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) และข้อ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการปรับสมรรถนะหลักให้มินวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

**สภาพแวดล้อมภายนอก** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 12 มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ) ข้อ 4 มีแนวโน้มว่า รัฐบาลจะนำเอาหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้นอันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) และข้อ 10 มีแนวโน้มว่า รัฐบาลจะนำหลัก การบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

ผลการจัดกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีกลุ่มสูงทั้งหมด 5 ข้อ คือ ข้อ 3 กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อ 5 ทุก ๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานได้รับการรายงานโดยชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อ 6 ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) ข้อ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการปรับสมรรถนะหลักให้มินวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) และข้อ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการปรับผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้มินวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) จัดเป็นกลุ่มปานกลาง 1 ข้อ และกลุ่มต่ำ 2 ข้อ ผลการจัดกลุ่มของสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า จัดอยู่ในกลุ่มสูงทั้ง 3 ข้อ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ข้อที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 6 ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่องทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ )

รองลงมาคือ ข้อ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้มีความคุ้มค่าอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) และข้อ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับสมรรถนะหลักให้มีความคุ้มค่าอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อที่เป็นจุดแข็งมีทั้งหมด 3 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีจุดแข็งมากที่สุด คือ ข้อ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ข้อ 2 กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) และข้อ 4 กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ทุกข้อเป็น โอกาส ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ ข้อ 11 มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )

**ตารางที่ 17** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
 ด้านคุณภาพของบุคลากร

ข้อ	ด้านคุณภาพของบุคลากร	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
		(D)	(I)	(I-D)/ D				
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>								
1	ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม	3.39	4.25	0.25	2	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
2	ความสามารถในการฟื้นตัว และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง	3.41	4.20	0.23	3	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน	3.4	4.32	0.27	1	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	-
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีพันธมิตรความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ	3.67	4.33	0.18	4	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.46</b>	<b>4.27</b>	<b>0.23</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	ด้านคุณภาพของบุคลากร	สภาพการบริหาร		ผลการประเมินความต้องการจำเป็น		ผลการจัดกลุ่ม	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับความสำคัญ		ภายใน	ภายนอก
		(D)	(I)	(I-D)/ D				
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>								
5	มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต	3.85	4.12	0.07	4	กลุ่มต่ำ	-	โอกาส
6	มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น	3.54	3.98	0.12	3	กลุ่มต่ำ	-	โอกาส
7	การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น	3.56	4.29	0.21	2	กลุ่มปานกลาง	-	โอกาส
8	มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น	3.46	4.39	0.27	1	กลุ่มสูง	-	ภาวะคุกคาม
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.60</b>	<b>4.19</b>	<b>0.16</b>	<b>5</b>	-	-	-
<b>สภาพแวดล้อมภายใน เฉลี่ยรวมทุกด้าน</b>		<b>3.47</b>	<b>4.30</b>	<b>0.24</b>	-	-	-	-



จากตารางที่ 17 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้านคุณภาพของบุคลากรมีดังนี้

**สภาพแวดล้อมภายใน** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) รองลงมาคือ ข้อ 2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน และได้ผลงานเพิ่มเติม หรือดีกว่าเดิม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) และ ข้อ 3 ความสามารถในการฟื้นตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

**สภาพแวดล้อมภายนอก** ข้อที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 8 มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) รองลงมาคือข้อ 7 การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) และข้อ 6 มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ )

ผลการจัดกลุ่ม ในสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ข้อที่เป็นกลุ่มสูงมี 1 ข้อ คือ ข้อ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) อีก 3 ข้อ จัดเป็นกลุ่มปานกลาง ผลการจัดกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ข้อที่จัดเป็นกลุ่มสูงมี 1 ข้อ คือ ข้อ 8 มีแนวโน้มว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) ข้อที่จัดเป็นกลุ่มปานกลาง 1 ข้อ คือ ข้อ 7 การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) อีก 2 ข้อ จัดเป็นกลุ่มต่ำ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ข้อที่เป็นจุดอ่อนมี 1 ข้อ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) อีก 3 ข้อ เป็นจุดแข็ง ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ ข้อ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีโอกาสเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ให้บริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.18$ ) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ข้อที่เป็นภาวะคุกคามมี 1 ข้อ คือ ข้อ 8 มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) อีก 3 ข้อเป็นโอกาส ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ ข้อ 5 มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ )

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีระดับสูง จากผลการวิเคราะห์ความ  
ต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำ

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
<p><b>1. ด้านคุณภาพการ บริหาร</b></p>	<p><b>1.1 จุดแข็ง S</b></p> <p>1.1.1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีมีประสิทธิภาพมาก (<math>PNI_{\text{modified}}=0.25</math>)</p> <p>1.1.2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (<math>PNI_{\text{modified}}=0.24</math>)</p> <p>1.1.3 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ (<math>PNI_{\text{modified}}=0.24</math>)</p> <p>1.1.4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีมีความมั่นใจในการบริหาร (<math>PNI_{\text{modified}}=0.24</math>)</p> <p>1.1.5 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีตัดสินใจได้เร็ว (<math>PNI_{\text{modified}}=0.23</math>)</p> <p>1.1.6 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรียึดถือว่าคุณภาพต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน (<math>PNI_{\text{modified}}=0.18</math>)</p>
	<p><b>1.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>1.2.1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีตัดสินใจอย่างเฉื่อยขาดสำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถ (<math>PNI_{\text{modified}}=0.36</math>)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
1. ด้านคุณภาพการ บริหาร	<p><b>1.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>1.2.2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (PNI<sub>modified</sub> =0.35)</p> <p>1.2.3 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นที่เชื่อถือของบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> =0.29)</p> <p>1.2.4 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (PNI<sub>modified</sub> =0.28)</p> <p>1.2.5 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความซื่อสัตย์ (PNI<sub>modified</sub> =0.27)</p> <p>1.2.6 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> =0.27)</p>
	<p><b>1.3 โอกาส O</b></p> <p>1.3.1 มีแนวโน้มว่าคนในสังคมจะให้ความสนใจในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> =0.23)</p> <p>1.3.2 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PNI<sub>modified</sub> =0.22)</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
<p>1. ด้านคุณภาพการบริหาร</p>	<p><b>1.3 โอกาส O</b></p> <p>1.3.3 สังคมจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษามากขึ้น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.21</math>)</p> <p>1.3.4 มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามากขึ้น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.16</math>)</p>
	<p><b>1.4 ภาวะคุกคาม T</b></p> <p>-</p>
<p>2. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง</p>	<p><b>2.1 จุดแข็ง S</b></p> <p>2.1.1 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.26</math>)</p> <p>2.1.2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.24</math>)</p> <p>2.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.23</math>)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
2. ด้านการมุ่งเน้น การปฏิบัติและการ เปิดกว้าง	<p><b>2.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>2.2.1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ (PNI<sub>modified</sub> = 0.32)</p> <p>2.2.2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> = 0.28)</p> <p>2.2.3 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)</p>
	<p><b>2.3 โอกาส O</b></p> <p>2.3.1 มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.26)</p> <p>2.3.2 มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.22)</p> <p>2.3.3 มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.22)</p> <p>2.3.4 มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.21)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
2. ด้านการมุ่งเน้น การปฏิบัติและการ เปิดกว้าง	<p><b>2.3 โอกาส O</b></p> <p>2.3.5 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.20)</p>
	<p><b>2.4 ภาวะคุกคาม T</b></p> <p>-</p>
3. ด้านทิศทาง ระยะยาวที่ให้ ความสำคัญกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p><b>3.1 จุดแข็ง S</b></p> <p>3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PNI<sub>modified</sub> = 0.19)</p> <p>3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.19)</p> <p>3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน (PNI<sub>modified</sub> = 0.17)</p> <p>3.1.4 ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหาจากบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.13)</p> <p>3.1.5 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.11)</p>
	<p><b>3.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>-</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
<p><b>3. ด้านทิศทาง</b></p> <p>ระยะยาว: ที่ให้ ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><b>3.3 โอกาส O</b></p> <p>3.3.1 มีแนวโน้มว่าผู้มีสิทธิสอบคัดเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเปิดกว้างมากขึ้น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.25</math>)</p> <hr/> <p><b>3.4 ภาวะคุกคาม T</b></p> <p>3.4.1 มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.33</math>)</p> <p>3.4.2 มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.29</math>)</p>
<p><b>4. ด้านการเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง</b></p>	<p><b>4.1 จุดแข็ง S</b></p> <p>4.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการจัดกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.23</math>)</p> <p>4.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.21</math>)</p> <p>4.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.19</math>)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
4. ด้านการเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง	<p><b>4.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>4.2.1 ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.35</math>)</p> <p>4.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำแนวคิด วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงผลงาน กระบวนการภายในและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.29</math>)</p> <p>4.2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.27</math>)</p> <p>4.2.4 ทุกๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้รับการรายงานโดย ชัดแจ้ง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.27</math>)</p> <p>4.2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำแนวคิด วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.27</math>)</p>
	<p><b>4.3 โอกาส O</b></p> <p>4.3.1 มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.26</math>)</p> <p>4.3.2 มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.25</math>)</p>



## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
4. ด้านการเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง	<p><b>4.3 โอกาส O</b></p> <p>4.3.3 มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้นมีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.23</math>)</p> <p>4.3.4 มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.22</math>)</p>
	<p><b>4.4 ภาวะคุกคาม T</b></p> <p>-</p>
5. ด้านคุณภาพ ของบุคลากร	<p><b>5.1 จุดแข็ง S</b></p> <p>5.1.1 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.25</math>)</p> <p>5.1.2 ความสามารถในการฟื้นตัวและความสามารถในการปรับปรุงตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.23</math>)</p> <p>5.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพันธมิตรความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.18</math>)</p>
	<p><b>5.2 จุดอ่อน W</b></p> <p>5.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกัน (<math>PNI_{\text{modified}} = 0.27</math>)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ องค์กรสมรรถนะสูง	ประเด็นสภาพแวดล้อม
5. ด้านคุณภาพ ของบุคลากร	<p><b>5.3 โอกาส O</b></p> <p>5.3.1 การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.21)</p> <p>5.3.2 มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.12)</p> <p>5.3.3 มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต (PNI<sub>modified</sub> = 0.07)</p>
	<p><b>5.4 ภาวะคุกคาม T</b></p> <p>5.4.1 มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)</p>

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีจุดแข็งทั้งหมด 6 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายึดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน (PNI<sub>modified</sub> = 0.18) จุดอ่อน ทั้งหมด 6 ข้อ ข้อที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจอย่างเฉียบขาดสำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถ (PNI<sub>modified</sub> = 0.36) โอกาส ทั้งหมด 3 ข้อ ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ มีแนวโน้มว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.16) และที่เป็นภาวะคุกคามไม่มี

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีจุดแข็งทั้งหมด 3 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) มีจุดอ่อนทั้งหมด 3 ข้อ ข้อที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) ข้อที่เป็นโอกาส มีทั้งหมด 5 ข้อ ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.20$ ) ข้อที่เป็นภาวะคุกคามไม่มี

องค์ประกอบด้านทิศทางระยะยาว: ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่เป็นจุดแข็งมีทั้งหมด 5 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ ) ข้อที่เป็นจุดอ่อนไม่มี ข้อที่เป็นโอกาสมี 1 ข้อ ข้อที่เป็นภาวะคุกคามมี 2 ข้อ และที่เป็นภาวะคุกคามมากที่สุด คือ มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ )

องค์ประกอบด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีจุดแข็งทั้งหมด 3 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ข้อที่เป็นจุดอ่อนมีทั้งหมด 5 ข้อ ข้อเป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) ข้อที่เป็นโอกาสมีทั้งหมด 4 ข้อ ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) ข้อที่เป็นภาวะคุกคามไม่มี

องค์ประกอบด้านคุณภาพของบุคลากร จุดแข็งมีทั้งหมด 3 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีพันธมิตรเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ให้บริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.18$ ) จุดอ่อนมี 1 ข้อ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ) โอกาสมี 3 ข้อ ข้อที่เป็นโอกาสมากที่สุด คือ มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ ) ภาวะคุกคามมี 1 ข้อ คือ มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

### 2.3 ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่

#### การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากข้อเสนอแนะแนวทางขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนตามมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามเอง 6 มุมมองคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา) ผู้วิจัยนำข้อมูลในส่วนนี้ไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์รอง และแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ร่วมกับผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ในลำดับถัดไป ข้อมูลข้อเสนอแนะปรากฏดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแนวทางการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับที่
<b>ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)</b>		
1) การบริหารแบบจุดศูนย์กลาง	1	5
2) การบริหารให้เป็นระบบ	4	2
3) ผู้บริหารแบบมืออาชีพ	3	3
4) ประกันคุณภาพภายในสำนักงาน	1	5
5) ยกย่องให้กำลังใจบุคลากร	1	5
6) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์	2	4
7) มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสม่ำเสมอ	2	4
8) มุ่งคุณภาพนักเรียน	1	5
9) ส่งเสริมสนับสนุนบริหาร	2	4
10) มีความซื่อสัตย์	3	3
11) มุ่งผลสัมฤทธิ์	1	5
12) บริหารโดยการมีส่วนร่วม	5	1
13) ผู้บริหารปรับปรุงการบริหารตามนโยบายนักการเมือง	2	4
14) ทดสอบสมรรถนะบุคลากรสม่ำเสมอ	1	5
15) ตัดสินใจรวดเร็ว มีคุณภาพ	3	3
16) ปรับย้ายฝ่ายบริหารทุก 2 ปี	2	4
17) ศึกษาต่อ อบรม หาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหาร	4	2
18) ยึดหลักธรรมาภิบาล	4	2
19) กระจายอำนาจ	5	1
20) ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	1	5
21) มีคุณธรรม จริยธรรม	3	3
22) เป็นแบบอย่างครองตน ครองคน ครองงาน	1	5

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับที่
23) กำหนดแผนการบริหารที่ชัดเจน	1	5
24) จัดระบบนิเทศ กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง	2	4
25) สร้างทีมงาน เครือข่ายความร่วมมือ	3	3
26) ควรมีการพัฒนาผู้บริหารระดับเขตทุกตำแหน่งอย่างจริงจังต่อเนื่อง	1	5
27) ควรมีจุดยืนการบริหารที่ชัดเจนต่อเนื่อง	1	5
28) บริหารงานสอดคล้องกันทุกระดับ	1	5
29) ต้องนำคุณภาพประสิทธิภาพมากำหนดแนวทางการประเมินให้มากขึ้น	1	5
<b>รวม</b>	<b>62</b>	
<b>ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness &amp; Action Orientation)62</b>		
1) มีแนวทางหลักเกณฑ์ ชัดเจนทุกคนเข้าใจตรงกัน	1	4
2) จัดแข่งขัน เผยแพร่ผลงาน ผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐและเอกชน	1	4
3) ควรมี best practice มากๆ	2	3
4) เรียนรู้ข้อดี ข้อเสียและนำมาปรับปรุงพัฒนางาน	2	3
5) เปิดกว้างให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	3	2
6) มุ่งภารกิจหลัก	2	3
7) ทุกภาคส่วนมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายทิศทางการองค์กร	11	1
8) เพิ่มการปฏิบัตินอกกรอบ	1	8
9) จัดสรร โบนัสผู้ปฏิบัติงาน	1	8
10) ให้ผู้บริหารยอมรับรับฟังผู้บังคับบัญชา	1	8
11) เป็นองค์กรเปิด	2	3
12) เน้นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (how to)	1	8
13) เป็นธรรม เสมอภาค	2	3
14) ยึดยุทธศาสตร์องค์กรเป็นแนวในการบริหาร	1	4

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับที่
15) ประเมินความพึงพอใจของการให้บริการ	1	4
16) นำเทคโนโลยีมาปฏิบัติ	1	4
17) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1	4
18) สนับสนุนให้โรงเรียนมีความเต็ม	1	4
19) ให้ความสำคัญกับคุณภาพครู บุคลากร ผู้เรียน	1	4
<b>รวม</b>	<b>36</b>	
<b>ด้านทิศทางระยะยาว : ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Orientation Stakeholder)</b>		
1) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบ	16	1
2) ให้มีคุณภาพการบริหาร	1	6
3) ให้มีคุณภาพบริการ	1	6
4) แต่ละกลุ่มงานสับเปลี่ยนรอง ผอ.กลุ่ม	2	5
5) เน้นการบริการที่ดี	2	5
6) ปรับระยะเวลาดำรงตำแหน่งองค์คณะบุคคลให้ยาวขึ้น	1	6
7) เป็นธรรม เสมอภาค	1	6
8) ควรมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและระยะยาว	1	6
9) สื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในทิศทางเดียวกันเพื่อเปิดโอกาสการถ่วงดุล	2	5
10) กำหนดทิศทางให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม	3	4
11) วัตถุประสงค์ตรงประเด็นเพิ่มสมรรถนะ	1	6
12) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุม	7	3
13) ยึดยุทธศาสตร์องค์การเป็นแนวบริหาร	1	6
14) จัดสรร งบประมาณผู้ปฏิบัติงาน	1	6
15) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนาองค์กร	1	6

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับ ที่
16) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนา	10	2
17) เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้องให้ทราบผลการดำเนินงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมา	1	6
18) เชิญบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคณะกรรมการบริหาร	1	6
19) ปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	1	6
<b>รวม</b>	<b>55</b>	
<b>ด้านการเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement &amp; Renewable)</b>		
1) พัฒนาบุคลากรให้มีวิทยฐานะหรือวุฒิเพิ่มมากขึ้น	1	3
2) เริ่มใหม่อาจไม่จำเป็นแต่ปรับปรุงการปฏิบัติ	2	2
3) พัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่ ประเมินผลปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2	2
4) ปรับปรุงการมีอคติของบุคลากร	1	3
5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	1	3
6) มีกระบวนการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลที่ดี	1	3
7) หารูปแบบนวัตกรรมการทำงานแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	1	3
8) ฝ่าตัด ปรับครั้งใหญ่	1	3
9) กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	3
10) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	2	2
11) การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี	2	2
12) นำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จริงจัง	1	3
13) ทำงานตามนโยบายควรต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์	1	3
14) ควรมีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐ	1	3
15) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานที่มีความถี่สูง	1	3



## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับ ที่
16) นำเสนอผลการปฏิบัติที่ดีและข้อปฏิบัติจากผู้ทรงคุณวุฒิ	1	3
17) ควรมีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้ง ภาครัฐ เอกชน	1	3
18) ประชุมผู้บริหารเพื่อวางแผน กำหนดตัวชี้วัด มอบหมายให้รับผิดชอบ และ สนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงพัฒนาตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย	1	3
19. รับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3	1
<b>รวม</b>	<b>25</b>	
<b>ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)</b>		
1) เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	1	5
2) สร้างความตระหนักโดยการกระตุ้นเชิงบวกและลบ	1	5
3) เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร โดยส่งเข้าอบรม และแสวงหาความรู้บ่อย ๆ	5	2
4) บุคลากรต้องได้รับการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3	3
5) พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานบุคลากร	3	3
6) ยึดองค์กรสมรรถนะสูงเป็นหลักเน้นพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ	1	5
7) สร้างความภูมิใจให้บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพของงาน	1	5
8) บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	9	1
9) ควรพัฒนาบุคลากรทุก 6 เดือน	3	3
10) สร้างความรับผิดชอบ	3	3
11) ส่งเสริมคุณธรรม	3	3
12) ใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่ดีให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน	1	5
13) พัฒนาบุคลากรให้สูงขึ้น ประสานสัมพันธ์กับคนอื่นได้	1	5
14) บุคลากรมีเทคโนโลยีการปฏิบัติงานครบทุกคน	1	5
15) บุคลากรมีจิตสำนึกในหน้าที่	1	5
16) หมั่นตรวจสอบคุณภาพ ปรับปรุงและเปิดเผยผลการพัฒนา	2	4

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับที่
17) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากร	1	5
18) มีเป้าหมายชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ ตามภาระงาน	1	5
19) จัดระบบการให้บริการที่ดี	2	4
20) แลกเปลี่ยนเรียนรู้สม่ำเสมอ	1	5
21) ส่งเสริมบุคลากรความก้าวหน้าในอาชีพ	1	5
22) ส่งเสริมบุคลากรทำงานเฉพาะทาง	1	5
23) ใช้คุณภาพประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลักในการประเมินความชอบ ตำแหน่ง	1	5
24) บุคลากรใน สพป.มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	1	5
25) ส่วนกลางควรมีหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในภาพรวมตามการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	1	5
<b>รวม</b>	<b>49</b>	
<b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</b>		
1) พัฒนาบุคลากรเข้มข้นใช้ได้จริง	1	2
2) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	2
3) จัดกรอบอัตรากำลังพัฒนาองค์กร จัดคนทำงานให้มากขึ้น	1	2
4) พัฒนาผู้บริหารระดับสูงตามหลักการขององค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้	1	2
5) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาล	2	1
6) ตัดภารกิจที่ไม่จำเป็นเพื่อมีเวลาทุ่มเทกับภารกิจหลัก	1	2
7) ผู้บริหารเขตพื้นที่ต้องเป็นตัวอย่าง	1	2
8) แก้ปัญหาขวัญ กำลังใจเกี่ยวกับวิทยฐานะบุคลากรในสำนักงาน	1	2
9) เพิ่มมนุษย์สัมพันธ์ในการบริการที่ดี	1	2
10) ผู้นำองค์กรต้องนำวิชาการ	1	2

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่	อันดับที่
11) ให้ความสำคัญกับผู้บริหารในสำนักงานพัฒนาให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง	1	2
12) ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นลง	1	2
13) บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาด้านทักษะสม่ำเสมอแต่ด้านจิตสาธารณะและความสำนึกในองค์กรเปลี่ยนแปลงยาก	1	2
14) ประเมินบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง	1	2
15) มีแผนรองรับที่ชัดเจน วิเคราะห์สถานการณ์และผลกระทบอย่างต่อเนื่องหลัก PMQA	1	2
16) ติดตามผลอย่างจริงจังต่อเนื่อง	1	2
<b>รวม</b>	<b>17</b>	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>244</b>	

จากตารางที่ 19 พบว่า ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality) ประเด็นที่มีค่าความถี่สูงสุด คือ 1) การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และประเด็นการกระจายอำนาจ ( $f=5$ ) ลำดับถัดมาคือ 2) การบริหารให้เป็นระบบการศึกษาต่อ หากความรู้เพิ่มเติม และ 3) การบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีค่าความถี่เท่ากัน ( $f=4$ )

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation) ประเด็นที่มีค่าความถี่สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กร ( $f=11$ ) 2) การเปิดกว้างให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ( $f=3$ ) ประเด็นที่มีค่าความถี่เท่ากัน 6 ประเด็น คือ 1) ควรมี best practice มากๆ ( $f=2$ ) 2) เรียนรู้ข้อดี ข้อเสีย และนำมาปรับปรุงพัฒนางาน ( $f=2$ ) 3) มุ่งเน้นภารกิจหลัก 4) เป็นองค์กรเปิด และ 5) เป็นธรรมและเสมอภาค ( $f=2$ )

ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long Term Orientation) ประเด็นที่มีค่าความถี่สูงสุด 3 ลำดับแรกคือ 1) ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ( $f=16$ ) 2) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนา ( $f=10$ ) และ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม ( $f=7$ )

ด้านการเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Removable) ประเด็นที่มีค่าความถี่สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) รับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $f=3$ ) 2) เริ่มใหม่ อาจไม่จำเป็นแต่ควรมีการปรับปรุง พัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่ ประเมินผลปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีความถี่เท่ากัน ( $f=2$ )

ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality) ประเด็นที่มีค่าความถี่สูงสุด คือ 1) บุคลากร ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $f=9$ ) 2) เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ส่งเข้าอบรม แสวงหาความรู้บ่อย ๆ ( $f=5$ ) และ 3) ซึ่งมีความถี่เท่ากัน ( $f=5$ ) 5 ประเด็น คือ บุคลากรต้องได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน บุคลากรควร พัฒนาบุคลากรทุก 6 เดือน สร้างความรับผิดชอบ และส่งเสริมคุณธรรม

ประเด็นจากข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีค่าความถี่สูงสุด คือ การบริหารโดยใช้หลัก ธรรมภิบาล ( $f=2$ )

สรุปได้ว่า การจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง จากแบบสอบถามตอนที่ 3 สามารถจัดลำดับ จากค่าความถี่สูงสุด 5 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 ทุกคนมีส่วนร่วม รับผิดชอบและทุกภาคส่วนมีส่วนเกี่ยวข้องในการ กำหนดเป้าหมายทิศทางองค์กร

อันดับที่ 2 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุม

อันดับที่ 3 ใช้การมีส่วนร่วมและเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร โดยการส่ง เข้าอบรม และแสวงหาความรู้บ่อย ๆ

อันดับที่ 4 บริหารให้เป็นระบบและกระจายอำนาจ

อันดับที่ 5 เป็นผู้บริหารแบบมีอาชีพ มีความซื่อสัตย์ ตัดสินใจรวดเร็ว มีคุณภาพ เรียน อบรมหาความรู้เพิ่มเติม ยึดหลักธรรมาภิบาล เปิดกว้างให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น กำหนด ทิศทางให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม บุคลากรต้องได้รับการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควรพัฒนาบุคลากรทุก 6 เดือน

### 3. ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์กรสมรรถนะสูง

#### 3.1 ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์กรสมรรถนะสูงจากการวิเคราะห์ SWOT Matrix

ผู้วิจัยได้เสนอผลการร่างยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix จำแนกเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับรายชื่อจากข้อที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงไปหาต่ำ และคิद्यุทธศาสตร์ที่เหมาะสมดังนี้

3.1.1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ SO วิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์โดยนำเอาโอกาสที่มีมาใช้ประโยชน์ร่วมกับจุดแข็งที่องค์กรมี กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือนำไปสู่การพัฒนา

3.1.2 ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strengths) กับภาวะคุกคาม (Threats) จะได้เป็นคู่ ST วิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดที่องค์กรเผชิญจากจุดแข็งที่มีอยู่หรือเสริมจุดแข็ง

3.1.3 ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ WO วิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยโอกาสขององค์กรเพื่อเป็นตัวเสริมในการลบล้าง แก้ไขหรือขจัดจุดอ่อน

3.1.4 ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) การจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Treats) จะได้เป็นคู่ของ WT วิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามในเวลาเดียวกัน

ผลการร่างยุทธศาสตร์ปรากฏดังตาราง SWOT Matrix ตารางที่ 20

**ตารางที่ 20** ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
S <sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้มีประสิทธิผลมาก (PNI <sub>Modified</sub> = 0.25)	O <sub>1</sub> มีแนวโน้มว่า คนในสังคมจะให้ความสนใจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	S <sub>1</sub> O <sub>1</sub> ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานให้สังคมได้รับทราบด้วยสื่อที่หลากหลาย	1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหาร การตัดสินใจ (S <sub>1</sub> O <sub>1</sub> , S <sub>1</sub> O <sub>2</sub> , S <sub>2</sub> O <sub>3</sub> , S <sub>3</sub> O <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> O <sub>3</sub> )
S <sub>2</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (PNI <sub>Modified</sub> = 0.24)	ประถมศึกษามากขึ้น (PNI <sub>Modified</sub> = 0.23) O <sub>2</sub> การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมี	S <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารมีการปฏิบัติที่ส่งผลให้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ	2. นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ อย่างจริงจัง (S <sub>1</sub> O <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> O <sub>1</sub> )
S <sub>3</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ (PNI <sub>Modified</sub> = 0.24)	ผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PNI <sub>Modified</sub> = 0.22) O <sub>3</sub> สังคมจะมีส่วนร่วม	S <sub>1</sub> O <sub>3</sub> ส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษาของฝ่ายบริหารมากขึ้น	3. นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรรับผิดชอบต่อผลงาน (S <sub>6</sub> O <sub>1</sub> , S <sub>6</sub> O <sub>3</sub> )
S <sub>6</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาคิดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.18)	ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษามากขึ้น (PNI <sub>Modified</sub> = 0.21)	S <sub>1</sub> O <sub>4</sub> กำหนดมาตรการใช้งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
	<p>O<sub>4</sub> มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.16)</p>	<p>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> สังคมสนใจการลงทุนมือปฏิบัติที่รวดเร็ว</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารต้องลงมือปฏิบัติที่สอดคล้องกับการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารลงมือปฏิบัติในการให้สังคมมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหาร</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมให้คนในสังคมให้มีความสนใจต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		<p>S<sub>3</sub>O<sub>2</sub> ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อเตรียมสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>4</sub> กำหนดมาตรการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น</p> <p>S<sub>4</sub>O<sub>1</sub> เสริมสร้างให้สังคมได้มีความมั่นใจในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลมากขึ้น</p> <p>S<sub>4</sub>O<sub>2</sub> เสริมสร้างให้มีความมั่นใจในการบริหารงานเพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน</p>	



ตารางที่ 20 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		<p>S<sub>4</sub>O<sub>3</sub> เสริมสร้างให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจในการบริหารพร้อมรับการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษามากขึ้น</p> <p>S<sub>4</sub>O<sub>4</sub> บริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการบริหาร</p> <p>S<sub>5</sub>O<sub>1</sub> ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนใหญ่ของสังคม</p> <p>S<sub>5</sub>O<sub>2</sub> ผู้บริหารตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ต่อสมาชิกในองค์กรในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p> <p>S<sub>5</sub>O<sub>3</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจให้สังคมมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษามากขึ้น</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		<p>S<sub>5</sub>O<sub>4</sub> ตัดสินใจอย่างรวดเร็วต่อการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p> <p>S<sub>6</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบผลงานของตน</p> <p>S<sub>6</sub>O<sub>2</sub> ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลงานให้มากยิ่งขึ้นเพื่อยกระดับสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>S<sub>6</sub>O<sub>3</sub> เปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลงานและคุณภาพการบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p> <p>S<sub>6</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการใช้งานงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p>	

จากตารางที่ 20 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ ทั้งหมด 3 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) นำระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างจริงจัง 3) นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรรับผิดชอบต่อผลงาน

ตารางที่ 21 ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats)

ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศู่งค์กรมรณะสูง  
ด้านคุณภาพของการบริหาร (Management Quality)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p>S<sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้มีประสิทธิผลมาก (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p> <p>S<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p> <p>S<sub>3</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p> <p>S<sub>4</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความมั่นใจในการบริหาร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p> <p>S<sub>5</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตัดสินใจได้เร็ว (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p>	-	-	<p>1. มุ่งเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (S<sub>1</sub> , S<sub>3</sub>)</p> <p>2. กระจายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารให้กับแก่ฝ่ายบริหาร (S<sub>4</sub> , S<sub>5</sub>)</p> <p>3. กำหนดความรับผิดชอบต่อผลงานให้กับบุคลากรให้ตรงกับภาระงาน (S<sub>6</sub>)</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
S <sub>6</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาศรีสะเกษว่านบุคลากร ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ของตน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.18)			

จากตารางที่ 21 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ทั้งหมด 3 ประการ คือ 1) มุ่งเน้น  
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) กระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารให้ฝ่ายบริหาร 3)  
กำหนดความรับผิดชอบต่อผลงานของบุคลากร

ตารางที่ 22 ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses ) + โอกาส ( Opportunities ) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)

จุดอ่อน (Weaknesses )	โอกาส ( Opportunities )	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ ( WO )
<p>W<sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนและผู้เรียนอย่างเพียงพอสำหรับผู้เรียนที่ไม่มีผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.36)</p>	<p>O<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่า คนในสังคมจะให้ความสนใจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p>	<p>W<sub>1</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริม การมีส่วนร่วมจากสังคมในการกำหนดมาตรการกับผู้ไม่มีผลงาน</p> <p>W<sub>1</sub>O<sub>2</sub> พัฒนาผู้ไม่มีผลงานโดยมีวิธีการที่หลากหลาย</p>	<p>1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสังคมในการตรวจสอบคุณภาพของผู้ไม่มีผลงาน (W<sub>1</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>1</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>2</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>4</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>5</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>6</sub>O<sub>1</sub>)</p> <p>2. นำระบบบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ (W<sub>1</sub>O<sub>4</sub> , W<sub>3</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>3</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>4</sub>O<sub>4</sub> , W<sub>6</sub>O<sub>4</sub> )</p> <p>3. พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา ระบบพี่เลี้ยง ให้มีประสิทธิภาพ (W<sub>2</sub>O<sub>1</sub>)</p> <p>4. พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหาร (W<sub>3</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>6</sub>O<sub>3</sub>)</p>
<p>W<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ ได้ปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35)</p>	<p>O<sub>2</sub> การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p>	<p>W<sub>1</sub>O<sub>3</sub> บริหารโดยการมีส่วนร่วมของสังคมในการตรวจสอบคุณภาพของผู้ไม่มีผลงาน</p> <p>W<sub>1</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ</p>	
<p>W<sub>3</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้เรียนอย่างเพียงพอสำหรับผู้เรียนที่ไม่มีผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p>	<p>O<sub>3</sub> สังคมจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p>	<p>W<sub>2</sub>O<sub>1</sub> พัฒนาระบบการรายงาน ระบบ พี่เลี้ยง ให้มีประสิทธิภาพ มีแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร</p> <p>W<sub>2</sub>O<sub>2</sub> พัฒนาระบบการและผู้บริหารให้มีความรู้ในการปฏิบัติพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p>	

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses )	โอกาส ( Opportunities )	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ ( WO )
<p>W<sub>4</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.28)</p> <p>W<sub>5</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีความซื่อสัตย์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p>W<sub>6</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p>O<sub>4</sub> มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.16)</p>	<p>W<sub>2</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตรวจสอบคุณภาพของบุคลากร</p> <p>W<sub>2</sub>O<sub>4</sub> ฝ่ายบริหารสอนงานในการบริหารงบประมาณให้แก่บุคลากร</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>2</sub> พัฒนาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและองค์ความรู้ใหม่ในการบริหาร</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหาร</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>4</sub> พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมฝ่ายบริหาร</p> <p>W<sub>4</sub>O<sub>1</sub> บริหาร โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน</p> <p>W<sub>4</sub>O<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารเสริมสร้างองค์ความรู้พัฒนาฝ่ายบริหารให้ก้าวนำสู่อาเซียน</p>	<p>5. พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารมีคุณภาพจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย (W<sub>3</sub>O<sub>4</sub> , W<sub>5</sub>O<sub>2</sub> , W<sub>5</sub>O<sub>4</sub> , W<sub>6</sub>O<sub>4</sub>)</p>

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses )	โอกาส ( Opportunities )	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ ( WO )
		<p>W<sub>4</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมฝ่ายบริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง</p> <p>W<sub>4</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ</p> <p>W<sub>5</sub>O<sub>1</sub> พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมฝ่ายบริหาร</p> <p>W<sub>5</sub>O<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารมีความซื่อสัตย์นำคนเตรียมตัวคู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>W<sub>5</sub>O<sub>3</sub> ผู้บริหารมุ่งมั่น ในการให้มี ส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพ มีส่วนร่วมในการควบคุมภายในและประชา สัมพันธ์</p> <p>เผยแพร์ผลงาน</p> <p>W<sub>5</sub>O<sub>4</sub> ฝ่ายบริหารมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงบประมาณ</p>	

ตารางที่ 22 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses )	โอกาส ( Opportunities )	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ ( WO )
		<p>W<sub>6</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริม การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบในการบริหารจากทุกภาคส่วน</p> <p>W<sub>6</sub>O<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเตรียมตัวสู่อาเซียน</p> <p>W<sub>6</sub>O<sub>3</sub> ผู้บริหารมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้มีส่วนร่วมตรวจสอบคุณภาพมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง</p> <p>W<sub>6</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการบริหารงบประมาณ</p>	

จากตารางที่ 22 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WO) 5 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสังคมในการตรวจสอบคุณภาพของผู้ไม่มีผลงาน 2) นำระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา ระบบที่เสี่ยงให้มีความมีประสิทธิภาพ 4) พัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหาร 5) พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย



**ตารางที่ 23** ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร  
ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p><b>W<sub>1</sub></b> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร ไม่มีผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.36)</p> <p><b>W<sub>2</sub></b> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35)</p> <p><b>W<sub>3</sub></b> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p> <p><b>W<sub>4</sub></b> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.28)</p>	-	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นสำหรับผู้ไม่มีผลงาน โดยการส่งไปฝึกอบรม พัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควบคุม กำกับอย่างเคร่งครัด (W<sub>1</sub>)</li> <li>2. จัดและพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) สำหรับให้คำปรึกษา แนะนำ สำหรับบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนา (W<sub>2</sub>)</li> <li>3. เสริมสร้างมาตรการการบริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (W<sub>3</sub>)</li> <li>4. พัฒนาความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร โดยการฝึกอบรม เรียนรู้ ด้วยตนเอง จับคู่ฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน หรือมีเขตพื้นที่คู่พัฒนา (W<sub>4</sub>)</li> <li>5. พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหาร (W<sub>5</sub>, W<sub>6</sub>)</li> </ol>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p>W<sub>5</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีความ ซื่อสัตย์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p>W<sub>6</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเป็น แบบอย่างสำหรับบุคลากร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	-	-	

จากตารางที่ 23 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WT) 5 ประการ คือ 1) ฝึกอบรมและพัฒนา  
อย่างเข้มสำหรับผู้ที่ไม่มีความรู้ โดยการสอนไปฝึกอบรมพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง  
ควบคุมอย่างใกล้ชิด 2) จัดและพัฒนาระบบพี่เลี้ยงสำหรับให้คำปรึกษา แนะนำ สำหรับบุคลากรที่  
ต้องได้รับการพัฒนา 3) เสริมสร้างมาตรการการบริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4) พัฒนาความเป็น  
ผู้นำของฝ่ายบริหาร โดยการฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง จับคู่ฝึกอบรม ศึกษาดูงานหรือจัดเขตพื้นที่  
พัฒนา 5) พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

ตารางที่ 24 ร่ายยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีสูงด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่ายยุทธศาสตร์ (SO)
<p>S<sub>1</sub> บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p>S<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่มีมุมมองเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p>	<p>O<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p>O<sub>2</sub> มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p> <p>O<sub>3</sub> มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มขึ้นผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p>	<p>S<sub>1</sub>O<sub>1</sub> บริหารงานด้วยความโปร่งใสโดยใช้สนทนาเชิงสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>2</sub> ใช้สนทนาเชิงสร้างสรรค์ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>3</sub></p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>4</sub> แลกเปลี่ยนความรู้ในการเรียนรู้ในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>5</sub> ให้เวลากับการสนทนาเชิงสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มผลงาน</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> บริหารด้วยความโปร่งใสเป็นระบบเปิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> ขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ (S<sub>1</sub>O<sub>1</sub>, S<sub>1</sub>O<sub>2</sub>)</p> <p>2. มุ่งเน้นการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนทนาเชิงสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือสำคัญ (S<sub>1</sub>O<sub>4</sub>)</p> <p>3. ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนผลงาน (S<sub>2</sub>O<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>O<sub>2</sub>, S<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, S<sub>2</sub>O<sub>5</sub>)</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
	<p>O<sub>4</sub> มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p>O<sub>5</sub> การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.20)</p>	<p>S<sub>2</sub>O<sub>3</sub> ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>4</sub> ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งผลที่จะเกิดกับผู้เรียน</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>5</sub> เพิ่มอัตราเร่งในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> ขับเคลื่อนผลงานโดยใช้ระบบเปิด</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>2</sub> ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> จัดระบบภาคีเครือข่ายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นคู่ร่วมพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		<p>S<sub>3</sub>O<sub>4</sub> ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สอดคล้องกันและสอดคล้องกับการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายเป็นค่านิยมหลักขององค์กรเป้าหมายหลักเพื่อมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นผลงานสูงสุด</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>5</sub> นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง</p>	

จากตารางที่ 24 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (SO) 3 ประการ คือ 1) นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพ 2) มุ่งเน้นการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ 3) ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนผลงาน

ตารางที่ 25 ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p>S<sub>1</sub> บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p>S<sub>2</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุมมองเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.24)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p>	-	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (S<sub>1</sub>)</li> <li>2. ขับเคลื่อนผลงานโดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (S<sub>2</sub>)</li> <li>3. นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพ (S<sub>3</sub>)</li> </ol>

จากตารางที่ 25 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (ST) 3 ประการ คือ 1) เน้นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ 2) นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพ 3) ขับเคลื่อนผลงานโดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 26 ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
<p><b>W<sub>1</sub></b> ฝ่ายบริหารเข้าร่วม สนทนาเชิงสร้างสรรค์ กับบุคลากรบ่อย (PNI<sub>Modified</sub> = 0.32)</p> <p><b>W<sub>2</sub></b> ฝ่ายบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถม ศึกษา ยอมรับความผิดพลาด ของบุคลากร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.28)</p> <p><b>W<sub>3</sub></b> บุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถม ศึกษา มีส่วนร่วมในกระบวนการ สำคัญอยู่เสมอ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p><b>O<sub>1</sub></b> มีแนวโน้มว่าสังคม ต้องการให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบริหารด้วย ความโปร่งใสและระบบ เปิดมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> มีแนวโน้มว่า สังคมไทยจะเป็นสังคม แห่งความรู้และภูมิปัญญา ส่งผลให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาต้องมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงานมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p>	<p><b>W<sub>1</sub>O<sub>1</sub></b> จัดกิจกรรมส่งเสริม การจัดการความรู้โดยใช้ การสนทนาเชิงสร้างสรรค์</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>2</sub></b> ส่งเสริมให้ฝ่าย บริหารสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสนทนาเชิง สร้างสรรค์ ( Dialogue ) กับบุคลากร ในสังกัดโดยมุ่งเน้นผลที่ เกิดขึ้นบ่อย ๆ</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>3</sub></b> ส่งเสริมให้มีการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการแลกเปลี่ยน ความรู้และการเรียนรู้ ระหว่าง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาโดยใช้เทคนิค การสนทนาเชิง สร้างสรรค์</p>	<p>1. ส่งเสริมการจัดการ ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคการสนทนา เชิงสร้างสรรค์ (W<sub>1</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>1</sub>O<sub>2</sub> , W<sub>1</sub>O<sub>4</sub> , W<sub>1</sub>O<sub>5</sub> )</p> <p>2. พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศให้ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการ บริหาร (W<sub>2</sub>O<sub>1</sub> , W<sub>2</sub>O<sub>2</sub> , W<sub>2</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>2</sub>O<sub>5</sub> )</p> <p>3. พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศให้ทันสมัยเป็น เครื่องมือในการบริหาร และการจัดการความรู้ (W<sub>1</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>2</sub>O<sub>3</sub> , W<sub>3</sub>O<sub>3</sub> )</p> <p>4. นำระบบบริหารผลการ ปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ ให้มีประสิทธิภาพ (W<sub>3</sub>O<sub>2</sub>)</p>

ตารางที่ 26 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
	<p><b>O<sub>3</sub></b> มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p> <p><b>O<sub>4</sub></b> มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติที่มุ่งผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p><b>O<sub>5</sub></b> การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานให้มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.20)</p>	<p><b>W<sub>1</sub>O<sub>4</sub></b> กำหนดแผนงานโครงการที่สนับสนุนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>5</sub></b> วางแผนเพิ่มอัตราเร่งในการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>1</sub></b> เปิดเผยข้อมูลข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>2</sub></b> เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดของบุคลากร</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>3</sub></b> นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด</p>	



ตารางที่ 26 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
		<p><b>W<sub>2</sub>O<sub>4</sub></b> แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูลเพื่อปฏิบัติ ที่มุ่งสู่ผู้เรียน</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>5</sub></b> นำข้อผิดพลาด ของบุคลากรมาเป็นข้อมูล ในการวางแผนการทำงาน ให้ดีขึ้น โดยต้องเพิ่ม อัตราเร่ง เพื่อให้สามารถ เตรียมตัวสู่อาเซียนได้เร็ว พร้อมวางมาตรการ ป้องกันข้อผิดพลาดที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>1</sub></b> ส่งเสริมให้ บุคลากรมีส่วนร่วม ตัดสินใจในกระบวนการ สำคัญ</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>2</sub></b> พัฒนาศักยภาพให้ มีความรู้ความสามารถใน การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>3</sub></b> ส่งเสริมบุคลากร ให้ใช้เทคโนโลยีในการ ทำงานร่วมกันและการ ทำงานระหว่างเขตพื้นที่</p>	

ตารางที่ 26 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
		<p>W<sub>3</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมให้ตัวแทนจากบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการแนวทางที่มุ่งเน้นผู้เรียน</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>5</sub> บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการเพิ่มอัตราเร่งการทำงานเพื่อเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p>	

จากตารางที่ 26 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (WO) 4 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยเป็นเครื่องมือในการบริหารและการจัดการความรู้ 4) นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 27 ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation )

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p>W<sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.32)</p> <p>W<sub>2</sub> บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบวนการสำคัญอยู่เสมอ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p>W<sub>3</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.28)</p>	-	-	<p>1. ใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลการทำงาน และเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ (W<sub>1</sub>)</p> <p>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผลโดยเปิดเผย (W<sub>2</sub>)</p> <p>3. เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ ยอมรับข้อผิดพลาด (W<sub>3</sub>)</p>

จากตารางที่ 27 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WT) 3 ประการ คือ 1) ใช้เทคนิคสนทนาเชิงสร้างสรรค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลการทำงานและเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน และประเมินผลโดยเปิดเผย 3) เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพ ยอมรับข้อผิดพลาด

**ตารางที่ 28** ยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities)  
 ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง  
 ด้านทิศทางระยะยาว :การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย  
 (Long-Term Orientation)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
<p>S<sub>1</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19)</p> <p>S<sub>2</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน (PNI<sub>Modified</sub> =0.17)</p> <p>S<sub>4</sub> ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหามาจากบุคคลภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.13)</p>	<p>O<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่าผู้มีสิทธิเลือกตั้งเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเปิดกว้างมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p>	<p>S<sub>1</sub>O<sub>1</sub> เปิดรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนา การให้บริการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> กำหนดค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการ</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> กำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีแผนควบคุมกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>S<sub>4</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>S<sub>5</sub>O<sub>1</sub> เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความรักในองค์กรให้กับบุคลากร มีความอบอุ่น เป็นมิตร โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย</p>	<p>1. ปรับปรุงระบบการบริหารวางแผนโครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ (S<sub>5</sub>O<sub>3</sub>)</p> <p>2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>3. เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความรักในองค์กรโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย (S<sub>5</sub>O<sub>1</sub>)</p>

ตารางที่ 28 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
S <sub>5</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาได้ ทำงานกับ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา เป็น เวลานาน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.11)			

จากตารางที่ 28 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (SO) 3 ประการ คือ 1) ปรับปรุงระบบการบริหารแผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ 2) เสริมสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 3) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความรักในองค์กร โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย

**ตารางที่ 29** ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาว :การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Long-Term Orientation)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p><math>S_1</math> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย (<math>PNI_{Modified} = 0.19</math>)</p> <p><math>S_2</math> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ (<math>PNI_{Modified} = 0.19</math>)</p> <p><math>S_3</math> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีความสุข (<math>PNI_{Modified} = 0.17</math>)</p> <p><math>S_4</math> ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหามาจากบุคคลภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษา (<math>PNI_{Modified} = 0.13</math>)</p>	<p><math>T_1</math> มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น (<math>PNI_{Modified} = 0.33</math>)</p> <p><math>T_2</math> มีแนวโน้มว่า ส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากยิ่งขึ้น (<math>PNI_{Modified} = 0.29</math>)</p>	<p><math>S_1T_1</math> ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียโดยฝ่ายบริหารในระดับผู้อำนวยการกลุ่มมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน</p> <p><math>S_1T_2</math> จัดทำแผนและรายงานผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานต่อส่วนกลางในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นไป</p> <p><math>S_2T_1</math> พัฒนาผู้อำนวยการกลุ่มที่รับงานใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในบริบทและปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p>	<p>1. เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (<math>S_1T_1, S_1T_2</math>)</p> <p>2. จัดระบบสวัสดิการและสวัสดิภาพที่มีคุณภาพให้กับบุคลากรและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ (<math>S_3T_1</math>)</p> <p>3. กำหนดบทบาทหน้าที่และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่ม (<math>S_3T_2</math>)</p> <p>4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (<math>S_2T_1, S_4T_2, S_4T_2, S_4T_3</math>)</p>

ตารางที่ 29 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p>S<sub>5</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทำงานกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเวลานาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.11)</p>		<p>S<sub>2</sub>T<sub>2</sub> กำหนดจุดมุ่งหมายในการให้บริการให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>S<sub>3</sub>T<sub>1</sub> สนับสนุนส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดิมอย่างต่อเนื่องโดยการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพที่มีคุณภาพ</p> <p>S<sub>3</sub>T<sub>2</sub> กำหนดแผนระยะยาวในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและรายงานผลต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระยะ</p>	

ตารางที่ 29 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
		<p>S<sub>4</sub>T<sub>1</sub> เปิดกว้างในการสรรหาฝ่ายบริหารมาจากบุคคลภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>S<sub>4</sub>T<sub>2</sub> เปิดกว้างในการสรรหาฝ่ายบริหารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>S<sub>5</sub>T<sub>1</sub> บุคลากรที่ทำงานนานควรได้รับการคัดเลือกเป็นฝ่ายบริหาร</p> <p>S<sub>5</sub>T<sub>2</sub> ส่งเสริมการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา</p>	

จากตารางที่ 29 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (ST) 4 ประการ คือ 1) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนและกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2) จัดระบบสวัสดิการและสวัสดิภาพที่มีคุณภาพให้กับบุคลากรและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ 3) กำหนดบทบาทหน้าที่และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม 4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น



ตารางที่ 30 ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส ( Opportunities ) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส ( Opportunities )	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
-	<b>O<sub>1</sub></b> มีแนวโน้มว่าผู้มีสิทธิ สอบคัดเลือกเป็นผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะ เปิดกว้าง มากขึ้น	-	1. ส่งเสริมให้มีการ พัฒนาตนเองเพื่อ เตรียมผู้ตำแหน่ง ผู้บริหารสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (O <sub>1</sub> )

จากตารางที่ 30 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (WO) 1 ประการ คือ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมผู้ตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 31 ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Treats)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
-	<p>T<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหา ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกใน ระดับประเทศมากยิ่งขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.33)</p> <p>T<sub>2</sub> มีแนวโน้มว่า ส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา มากยิ่งขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p>	-	<p>1. ส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ก้าวหน้าตามสายงาน (T<sub>1</sub>)</p> <p>2. กระจายอำนาจและบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้ฝ่ายบริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่ม (T<sub>2</sub>)</p>

จากตารางที่ 31 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WT) 2 ประการ คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดตามสายงาน 2) กระจายอำนาจและบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้ฝ่ายบริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่ม

ตารางที่ 32 ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
<p>S<sub>1</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษามีการจัดกระบวนการภายในให้ความสะดวกคล่องตัวอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p> <p>S<sub>2</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษามีการปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษาที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19)</p>	<p>O<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p>O<sub>2</sub> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้นอันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษาอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p> <p>O<sub>3</sub> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้นมีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p>	<p>S<sub>1</sub>O<sub>1</sub> มุ่งพัฒนางานส่งเสริมนวัตกรรมจัดการศึกษาทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>2</sub> นำนโยบายการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงมาเป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีศึกษากำหนดรายละเอียดในแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเป็นผลงาน</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>4</sub> ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> แข่งขันการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> นำแนวการบริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ทุกกลุ่มงาน</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (S<sub>1</sub>O<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>O<sub>1</sub>)</p> <p>2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน (S<sub>2</sub>O<sub>4</sub>, S<sub>3</sub>O<sub>4</sub>)</p> <p>3. ปรับปรุงการบริหารแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศปรับปรุงโครงสร้างบทบาทหน้าที่ที่ปรับปรุงกระบวนการภายในให้สอดคล้องกัน (S<sub>2</sub>O<sub>4</sub>, S<sub>3</sub>O<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>O<sub>3</sub>)</p>

ตารางที่ 32 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส ( Opportunities )	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
	<p>O<sub>4</sub> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>ประถมศึกษา(PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p>	<p>S<sub>2</sub>O<sub>3</sub> นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโดยยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การดำเนินการตามนโยบายและคำรับรองปฏิบัติราชการ</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>4</sub> นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> ปรับยุทธศาสตร์การบริหารแบบเน้นนวัตกรรม</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>2</sub> ปรับยุทธศาสตร์การบริหาร โดยยึดองค์กรสมรรถนะสูง</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> ปรับปรุงกระบวนการภายในของทุกกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่ผลงาน</p>	

ตารางที่ 32 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส ( Opportunities )	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		S <sub>3</sub> O <sub>4</sub> นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการภายในให้สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง	

จากตารางที่ 32 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (SO) 3 ประการ คือ 1) ส่งเสริมให้มีการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย และใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน 3) ปรับปรุงการบริหารแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศปรับปรุงโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ปรับปรุงกระบวนการภายในให้สอดคล้องกัน

ตารางที่ 33 ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p>S<sub>1</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง มีการจัดการกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p> <p>S<sub>2</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง มีการปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน แตกต่างจากหน่วยงานอื่น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.19)</p>	-	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงองค์กรให้บริหารงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (S<sub>1</sub>)</li> <li>ลดขั้นตอนกระบวนการที่ไม่จำเป็น (S<sub>2</sub>)</li> <li>ปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน (S<sub>3</sub>)</li> </ol>

จากตารางที่ 33 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (ST) 3 ประการ คือ 1) ปรับปรุงองค์กรให้บริหารงานโดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ลดขั้นตอนกระบวนการที่ไม่จำเป็น 3) ปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน

ตารางที่ 34 ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
<p><b>W<sub>1</sub></b> ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ทุกเรื่องทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35)</p> <p><b>W<sub>2</sub></b> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีการนำแนวคิดวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปรับปรุงผลงานกระบวนการภายในและให้การบริการอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p> <p><b>W<sub>3</sub></b> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p><b>O<sub>1</sub></b> มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (PNI<sub>Modified</sub> = 0.26)</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้นอันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p> <p><b>O<sub>3</sub></b> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p>	<p><b>W<sub>1</sub>O<sub>1</sub></b> คิดค้นนวัตกรรมหรือแนวคิด วิธีการในการปรับปรุง พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งการรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>2</sub></b> พัฒนาระบบงานสมรรถนะสูง และนำมาใช้ในการรายงานข้อมูลสารสนเทศ</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>3</sub></b> พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เอื้อต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>4</sub></b> นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคน</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>1</sub></b> ส่งเสริมการคิดค้นวิจัย พัฒนานวัตกรรม Best Practice</p>	<p>1. ปรับปรุงการรายงานผลโดยใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (W<sub>1</sub>O<sub>1</sub>, W<sub>1</sub>O<sub>2</sub>, W<sub>1</sub>O<sub>3</sub>, W<sub>1</sub>O<sub>4</sub>, W<sub>2</sub>O<sub>4</sub>)</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานและนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (W<sub>2</sub>O<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, W<sub>3</sub>O<sub>1</sub>, W<sub>3</sub>O<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>O<sub>3</sub>,)</p> <p>3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน (W<sub>4</sub>O<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>O<sub>4</sub>)</p> <p>4. ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงาน (W<sub>5</sub>O<sub>3</sub>)</p>

ตารางที่ 34 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
<p><b>W<sub>4</sub></b> ทุก ๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานได้รับการรายงานโดยชัดเจน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p><b>W<sub>5</sub></b> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานำแนวคิดวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงสมรรถนะหลักขององค์กร อย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p><b>O<sub>4</sub></b> มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา(PNI<sub>Modified</sub> = 0.22)</p>	<p><b>W<sub>2</sub>O<sub>2</sub></b> แข่งขัน สร้างและใช้นวัตกรรมทุกกลุ่มงาน</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>3</sub></b> ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรม Best Practice มาใช้ในการพัฒนางานปรับปรุงงาน</p> <p><b>W<sub>2</sub>O<sub>4</sub></b> นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงผลงาน กระบวนการภายในและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>1</sub></b> นำนวัตกรรมการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>2</sub></b> ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในกลุ่มให้มีสมรรถนะสูง</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>3</sub></b> ทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานให้ง่าย คล่องตัว ลดขั้นตอน</p> <p><b>W<sub>3</sub>O<sub>4</sub></b> นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน</p>	



ตารางที่ 34 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส ( Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
		<p><b>W<sub>4</sub>O<sub>1</sub></b> ถัดคืนการปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรม ในการรายงานข้อมูล</p> <p><b>W<sub>4</sub>O<sub>2</sub></b> รายงานผลโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย</p> <p><b>W<sub>4</sub>O<sub>3</sub></b> นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้และรายงานผลให้ทุกคนได้ทราบเป็นระยะ</p> <p><b>W<sub>4</sub>O<sub>4</sub></b> นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>W<sub>5</sub>O<sub>1</sub></b> แลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>W<sub>5</sub>O<sub>2</sub></b> เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ</p> <p><b>W<sub>5</sub>O<sub>3</sub></b> ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ส่งผลถึงคุณภาพนักเรียน</p>	

ตารางที่ 34 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส ( Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
		W <sub>5</sub> O <sub>4</sub> นำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้ในการปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลโดยตรงต่อ คุณภาพของนักเรียน	

จากตารางที่ 34 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WO) 4 ประการ คือ 1) ปรับปรุงระบบการรายงานผลโดยใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนา ปรับปรุงระบบงาน และนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน 4) ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงาน

**ตารางที่ 35** ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement & Renewal)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+โอกาส (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p><b>W<sub>1</sub></b> ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่น ๆ ได้รับ การรายงานไปยังบุคลากรทุกคน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.35)</p> <p><b>W<sub>2</sub></b> สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับผลผลิต กระบวนการและการบริการให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.29)</p> <p><b>W<sub>3</sub></b> กระบวนการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้นอย่างต่อเนื่อง(PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	-	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงกระบวนการภายในให้มากขึ้น โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม (Train) การให้คำปรึกษา (Coaching) (W<sub>1</sub>)</li> <li>บูรณาการบริหารผลการปฏิบัติงานกับกระบวนการวางแผนและกระบวนการรายงานผล (W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>, W<sub>4</sub>, W<sub>5</sub>)</li> <li>ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาปรับปรุง คิดค้นนวัตกรรม (W<sub>5</sub>)</li> </ol>

ตารางที่ 35 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+โอกาส (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p>W<sub>4</sub> ทุก ๆ สิ่งในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาที่มีผลต่อผลการ ปฏิบัติงานได้รับการ รายงานโดยชัดเจน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p> <p>W<sub>5</sub> สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาที่มี การปรับสมรรถนะหลัก ให้มีความชัดเจน อย่าง ต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>			

จากตารางที่ 35 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (WT) 3 ประการ คือ 1) พัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงกระบวนการภายในมากขึ้น โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม (Train) การให้คำปรึกษา (Coaching) 2) บูรณาการการบริหารผลการปฏิบัติงานกับกระบวนการวางแผนและกระบวนการรายงานผล 3) ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาปรับปรุง คัดค้านวัตกรรม

ตารางที่ 36 ร่างยุทธศาสตร์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
<p>S<sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p> <p>S<sub>2</sub> ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.18)</p>	<p>O<sub>1</sub> การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p>O<sub>2</sub> มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะมีบุคลากรให้มาปฏิบัติงาน มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.12)</p> <p>O<sub>3</sub> มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต (PNI<sub>Modified</sub> = 0.07)</p>	<p>S<sub>1</sub>O<sub>1</sub> การเพิ่มเงินเดือนทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>2</sub> สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S<sub>1</sub>O<sub>3</sub> สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>2</sub>O<sub>3</sub> พัฒนาบุคลากรโดยใช้กระบวนการนิเทศ การให้คำปรึกษา</p>	<p>1. พัฒนาบุคลากรให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานด้านการฝึกอบรมสถาบันอุดมศึกษา (S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> , S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> , S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> , S<sub>3</sub>O<sub>2</sub>)</p> <p>2. เสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานโดยใช้กระบวนการนิเทศ การให้คำปรึกษา การใช้ระบบพี่เลี้ยง (S<sub>1</sub>O<sub>2</sub>, S<sub>2</sub>O<sub>3</sub>)</p> <p>3. ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีความร่วมมือสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> , S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> , S<sub>2</sub>O<sub>1</sub> )</p>

ตารางที่ 36 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths )	โอกาส ( Opportunities )	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	ร่างยุทธศาสตร์ (SO)
		<p>S<sub>3</sub>O<sub>1</sub> ส่งเสริมประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการ และ ผู้ให้บริการในการสรรหานุคลากรที่มีสมรรถนะสูง</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>2</sub> พัฒนานุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการกับหน่วยงาน ผู้รับบริการและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่ให้บริการ</p> <p>S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> ส่งเสริมประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการ และ ผู้ให้บริการโดยความร่วมมือจากบุคลากรที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว โดยผ่านชมรมสมาคมผู้เกษียณอายุราชการ</p>	

จากตารางที่ 36 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (SO) 3 ประการ คือ 1) พัฒนานุคลากรให้มีความสมรรถนะสูง โดยร่วมมือกับหน่วยงานด้านการฝึกอบรมและสถาบันอุดมศึกษา 2) สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานโดยใช้กระบวนการนิเทศ การให้คำปรึกษา การใช้ระบบพี่เลี้ยง 3) ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนานุคลากรให้มีความสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 37 ร่างยุทธศาสตร์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดแข็ง+โอกาส (ST)	ร่างยุทธศาสตร์ (ST)
<p>S<sub>1</sub> ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.25)</p> <p>S<sub>2</sub> ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23)</p> <p>S<sub>3</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.18)</p>	<p>T<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p>S<sub>1</sub>T<sub>1</sub> สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างผลงานโดยการฝึกอบรมพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษ</p> <p>S<sub>2</sub>T<sub>1</sub> เสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรด้านภาษาอังกฤษโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S<sub>3</sub>T<sub>1</sub> สร้างความตระหนักและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับสู่ประชาคมอาเซียนให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดยอาศัยความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่น</p>	<p>1. พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูงนำสู่การเปลี่ยนแปลง (S<sub>1</sub>T<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>T<sub>1</sub>, S<sub>3</sub>T<sub>1</sub>)</p> <p>2. พัฒนาศักยภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดยความร่วมมือกับสถาบันภาษาหรือสถาบันอุดมศึกษา</p>

จากตารางที่ 37 พบว่าได้ร่างยุทธศาสตร์ (ST) 2 ประการ คือ 1) พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูงนำสู่การเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนาศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดยความร่วมมือกับสถาบันภาษาหรือสถาบันอุดมศึกษา

**ตารางที่ 38** ร่างยุทธศาสตร์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุงค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)	ร่างยุทธศาสตร์ (WO)
<p><b>W<sub>1</sub></b> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกันกว่าเดิม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p><b>O<sub>1</sub></b> การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.21)</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.12)</p> <p><b>O<sub>3</sub></b> มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต (PNI<sub>Modified</sub> = 0.07)</p>	<p><b>W<sub>1</sub>O<sub>1</sub></b> ส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>2</sub></b> พัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถโดยการใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรรูปแบบ ต่าง ๆ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร</p> <p><b>W<sub>1</sub>O<sub>3</sub></b> การพัฒนาบุคลากรทดแทนบุคลากรที่เกษียณ อายุราชการด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สอนงาน การจัดระบบที่เลี้ยง</p>	<p>1. ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเทคนิคอื่นๆ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง เป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง (W<sub>1</sub>O<sub>1</sub>, W<sub>1</sub>O<sub>2</sub>, W<sub>1</sub>O<sub>3</sub>)</p>

จากตารางที่ 38 พบว่า ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WO) 1 ประการ คือ 1) ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเทคนิคอื่นๆ โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง เป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง



**ตารางที่ 39** ร่างยุทธศาสตร์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Threats) ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ภาวะคุกคาม (Threats)	จุดอ่อน+โอกาส (WT)	ร่างยุทธศาสตร์ (WT)
<p>W<sub>1</sub> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกันกว่าเดิม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p>T<sub>1</sub> มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> = 0.27)</p>	<p>W<sub>1</sub>T<sub>1</sub> สร้างความตระหนักและพัฒนาด้านการใช้ภาษาอังกฤษให้มากขึ้น โดยให้บุคลากรจับคู่พัฒนา</p>	<p>1. พัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยใช้เทคนิคการจับคู่นิเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือใช้ระบบพี่เลี้ยง 2. พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p>

จากตารางที่ 39 ได้ร่างยุทธศาสตร์ (WT) 2 ประการ คือ 1) พัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยใช้เทคนิคการจับคู่นิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง 2) พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์ SO , ST , WO และ WT จากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น (ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub>) 1) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง 2) ด้านคุณภาพการบริหาร 3) ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านคุณภาพของบุคลากร และ 5) ด้านทิศทางการขยายที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากตารางที่ 16-35 มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์และแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม

### 3.2 ผลการร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์กรสมรรถนะสูง

โดยกำหนดจากองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 5 ประการ เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น (ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$ ) จากสูงไปหาต่ำ

ผู้วิจัยร่างยุทธศาสตร์ โดยกำหนดจากองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 5 ประการ เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น (ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$ ) จากสูงไปหาต่ำ และกำหนดความต้องการจำเป็นทั้ง 5 ด้าน เป็นยุทธศาสตร์หลัก 5 ยุทธศาสตร์ ดังปรากฏตารางที่ 38

ตารางที่ 40 ร่างยุทธศาสตร์หลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
องค์กรสมรรถนะสูง

ความต้องการจำเป็น	ยุทธศาสตร์หลัก
1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีค่าดัชนี $PNI_{Modified} = 0.29$	1. ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติและ การจัดการความรู้
2. คุณภาพการบริหาร มีค่าดัชนี $PNI_{Modified} = 0.26$	2. เสริมสร้างคุณภาพการบริหารองค์กร ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
3. การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าดัชนี $PNI_{Modified} = 0.26$	3. ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง
4. คุณภาพของบุคลากร มีค่าดัชนี $PNI_{Modified} = 0.23$	4. พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูง และ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระยะยาว มีค่าดัชนี $PNI_{Modified} = 0.16$	5. มุ่งเน้นทิศทางระยะยาวและให้ความสำคัญ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

จากตารางที่ 40 พบว่าร่างยุทธศาสตร์หลักของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาองค์กรสมรรถนะสูง มีจำนวน 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้ 2) เสริมสร้างคุณภาพการบริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ 5) มุ่งเน้นทิศทางระยะยาวและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

3.3 ยกร่างยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง และแนวทาง/วิธีดำเนินการ/กิจกรรม  
 ผู้วิจัยนำผลการร่างยุทธศาสตร์หลัก (ตารางที่ 40) ผลการร่างยุทธศาสตร์ จากตาราง  
 SWOT MATRIX (ดังตารางที่ 20-39) และการวิเคราะห์ความถี่ข้อเสนอแนะแนวทาง  
 การขับเคลื่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง (ตารางที่ 19)  
 มาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และ แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม) รายละเอียดปรากฏ  
 ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กร  
 สมรรถนะสูง (ฉบับร่าง 1)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
1. ส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติ และการจัด การความรู้	1.1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ มีประสิทธิภาพ	1.1.1 ส่งเสริมให้บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มีส่วนร่วมในทุก ขั้นตอนสำคัญของ การปฏิบัติงาน 1.1.2 ส่งเสริมให้มีการ สนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) เพื่อร่วมกัน วางแผน แก้ปัญหา หา แนวทางในการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
<p>2. เสริมสร้างคุณภาพการบริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้</p> <p>2.1 ขกระดับ คุณภาพการบริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1.1.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผล การปฏิบัติงานทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้</p> <p>1.1.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2.1 ส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน</p> <p>1.2.2 ส่งเสริมให้มี การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการเผยแพร่ องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้</p> <p>2.1.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมตัดสินใจในขั้นตอนสำคัญ ๆ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p>

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
		2.1.2 จัดระบบโครงสร้าง องค์กร สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่ยืดหยุ่น พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ ตอบสนองต่อ การบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.1.3 กำหนดค่านิยมองค์กร ที่มุ่งเน้นคุณภาพ 2.1.4 เชื่อมโยงเครื่องมือ ทางการบริหาร สมัยใหม่ เช่น การ บริหารการ เปลี่ยนแปลง การบริหาร ความเสี่ยง เข้ากับระบบการ บริหาร

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
		<p>2.1.5 กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ระดับรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ชัดเจน โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1.6 ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับติดตามงานโดย มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตาม เป็นเครื่องมือ</p> <p>2.1.7 สรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเป็นระยะๆ</p> <p>2.1.8 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ระดับรองลงมาที่มีผลงานดี</p>

## ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
	<p>2.2 เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับ</p>	<p>2.2.1 พัฒนาผู้บริหาร ทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะทางการบริหารและการปฏิบัติงานให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อถือมีความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การมุ่งสู่ผลสามารถนำแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.2.2 ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองอยู่เสมอ</p> <p>2.2.3 พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการให้กับผู้บริหารทุกระดับ</p>

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
3. ปรับปรุงกระบวนการและ พัฒนา นวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง	3.1 ปรับปรุงกระบวนการ บริหารยุทธศาสตร์และ นโยบาย	<p>2.2.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ มุ่งเน้นการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนจิตสำนึกในการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.2.5 ฝึกอบรม ให้ความรู้ ฝึกฝนความรู้ ความสามารถ ภาษาอังกฤษให้สามารถ สื่อสารได้</p> <p>2.2.6 พัฒนาผู้บริหารให้มี ความรู้ ความสามารถ ในการใช้ระบบการให้ คำปรึกษา และระบบ พี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)</p> <p>3.1.1 ปรับปรุงกระบวนการ บริหารแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ประจำปี แผนงาน และ โครงการให้มี ประสิทธิภาพ</p>



ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
	3.2 ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม	3.1.2 จัดระบบการบริหาร ความเสี่ยง และ การควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพ  3.1.3 จัดระบบกระบวนการ ภายในให้มีความ สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันอย่างต่อเนื่อง  3.1.4 นำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ ให้เหมาะสม และ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  3.2.1 สร้างบรรยากาศ ในองค์กรให้เป็น บรรยากาศของ การคิดค้นนวัตกรรม ในการพัฒนางานตาม ภารกิจของแต่ละกลุ่ม  3.2.2 ส่งเสริมให้มีการ ปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
<p>4. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน</p>	<p>4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัยกับศตวรรษที่ 21 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว</p>	<p>3.2.3 เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ที่มิผลงานด้านคิดค้น พัฒนางาน และนวัตกรรม</p> <p>3.2.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงาน และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.1.1 สร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.1.2 พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานบุคลากร ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาคูงาน สอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)</p> <p>4.1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ระหว่างกลุ่ม คณะกลุ่มบุคลากรใหม่ และบุคลากรเก่าอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
		<p>4.1.4 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับสู่ประชาคมอาเซียน ให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยอาศัยเครือข่าย</p> <p>4.1.5 พัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุน อำนาจ ความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ความพึงพอใจ</p> <p>4.1.6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.1.7 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ทันสมัย</p>

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
	4.2 เสริมสร้างพันธมิตร ความร่วมมือ	<p>4.1.8 พัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถใน การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศอย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>4.1.9 ส่งเสริมบุคลากรทำงาน เฉพาะทางที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน</p> <p>4.1.10 พัฒนาทักษะและ ความสามารถในการ สื่อสารการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และทำงานเป็นทีม</p> <p>4.1.11 ส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้า ในสายงาน ก้าวสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>4.2.1 บริหารจัดการ ความหลากหลายของ บุคลากรให้เสริมซึ่งกัน และกันอย่างมี ประสิทธิภาพ ลดอคติ ระหว่างบุคคล ระหว่าง กลุ่ม และระหว่าง โรงเรียนกับสำนักงาน</p>

## ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
<p>5. มุ่งเน้นทิศทางระยะยาว และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ</p>	<p>5.1 พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ</p>	<p>4.2.2 ส่งเสริมการจัดตั้ง ชมรมครู กลุ่มสนใจ หรือกิจกรรมอื่น เพื่อ ร่วมกันพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>4.2.3 เสริมสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ในสังกัดกับหน่วยงาน อื่นๆ เช่น อบต. เทศบาล หรือหน่วยงาน ราชการอื่น ๆ และ ภาคเอกชน</p> <p>4.2.4 ส่งเสริมความร่วมมือ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายกับ หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม</p> <p>5.1.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา และกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์หลัก	ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง วิธีดำเนินการ
	5.2 พัฒนาศูนย์งาน เขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นสถานที่ทำงาน ที่ปลอดภัย	5.1.2 กำหนดค่านิยมหลัก ขององค์กรเกี่ยวกับ ความเป็นเลิศของ การให้บริการ  5.1.3 กำหนดแผน โครงการ ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ที่มีต่อผู้รับบริการ  5.1.4 ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหาร ได้บริหารงานอย่าง ต่อเนื่อง  5.2.1 จัดสวัสดิการและสวัสดิ ภาพให้มีประสิทธิภาพ  5.2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน  5.2.3 สร้างบรรยากาศที่ อบอุ่น มีความเป็น กัลยาณมิตร ในการ ทำงานร่วมกัน

#### 4. ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาผู้ องค์กรสมรรถนะสูง

การตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์ (ร่าง 1) ผู้วิจัยประเมินโดยใช้กระบวนการ  
การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก)

ผลการตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (ร่าง 1) ตามเกณฑ์ความถูกต้องและครอบคลุม ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของยุทธศาสตร์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดในตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์หลัก การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (n=15 )

ร่างยุทธศาสตร์หลัก	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติ และการจัดการความรู้	4.33	0.24	4.33	0.24	4.13	0.20	4.40	0.25
2. เสริมสร้างคุณภาพการบริหาร องค์กรตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	4.47	0.25	4.53	0.25	4.07	0.23	4.60	0.22
3. ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.31	4.60	0.25	4.33	0.31	4.47	0.25
4. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.31	4.47	0.25	4.27	0.28	4.67	0.28

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ร่างยุทธศาสตร์หลัก	ความถูกต้อง							
	และความครอบคลุม		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5. มุ่งเน้นทิศทางระยะยาว และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ	4.47	0.30	4.27	0.30	4.20	0.28	4.60	0.25
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.45</b>	<b>0.30</b>	<b>4.44</b>	<b>0.27</b>	<b>4.20</b>	<b>0.25</b>	<b>4.54</b>	<b>0.25</b>

จากตารางที่ 42 ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์หลักของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ระดับสูงด้านความถูกต้องและความครอบคลุมความเหมาะสมความเป็นไปได้ และประโยชน์ของยุทธศาสตร์หลัก พบว่าโดยภาพรวมด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ยุทธศาสตร์การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.30) ด้านความเหมาะสม ยุทธศาสตร์การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.25) ด้านความเป็นไปได้ ยุทธศาสตร์การปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.31) ด้านประโยชน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรให้มีสมรรถนะสูงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.= 0.28)



ตารางที่ 43 ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์รอง การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (n = 15)

ร่างยุทธศาสตร์รอง	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ	4.67	0.32	4.73	0.23	4.47	0.32	4.73	0.23
2. ส่งเสริมการจัดการความรู้	4.67	0.24	4.80	0.20	4.60	0.25	4.60	0.25
3. ยกระดับคุณภาพการบริหาร องค์กรตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	4.67	0.24	4.60	0.25	4.53	0.25	4.60	0.25
4. เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารให้กับผู้บริหารทุก ระดับ	4.40	0.32	4.53	0.32	4.33	0.32	4.53	0.25
5. ปรับปรุงกระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์และนโยบาย	4.40	0.32	4.20	0.28	4.40	0.37	4.47	0.32
6. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	4.33	0.31	4.20	0.34	4.33	0.41	4.53	0.32

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ร่างยุทธศาสตร์รอง	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
7. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมี ความสามารถในการปรับตัว	4.73	0.28	4.60	0.20	4.60	0.20	4.67	0.28
8. เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความ ร่วมมือ	4.47	0.25	4.53	0.25	4.07	0.23	4.60	0.25
9. พัฒนาระบบงานที่มี ประสิทธิภาพในการให้บริการผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผู้รับบริการ	4.67	0.31	4.67	0.24	4.67	0.24	4.67	0.28
10. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงาน ที่ปลอดภัย	4.20	0.30	4.20	0.24	4.25	0.24	4.25	0.24
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.55</b>	<b>0.30</b>	<b>4.54</b>	<b>0.28</b>	<b>4.44</b>	<b>0.28</b>	<b>4.60</b>	<b>0.27</b>

จากตารางที่ 43 ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์รองของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของยุทธศาสตร์รอง โดยภาพรวม ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ด้านความเหมาะสมและด้านประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

**ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม** ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.= 0.28) รองลงมา ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพการบริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.=0.31 )

**ด้านความเหมาะสม** ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.20) รองลงมา ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.=0.23 )

**ด้านความเป็นไปได้** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.67$  , S.D.=0.24 ) รองลงมา ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.=0.28 ) และยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.=0.24 ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านประโยชน์ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.23) รองลงมา ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.=0.28) และยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัว ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.=0.28) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

**ตารางที่ 44 ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง**  
**ยุทธศาสตร์หลักที่ 1 ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติ และการจัดการความรู้**

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>								
<b>1.1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</b>								
1.1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนสำคัญของการปฏิบัติงาน	4.40	0.24	4.20	0.18	4.33	0.20	4.27	0.24
1.1.2 ส่งเสริมให้มีการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) เพื่อร่วมกันวางแผน แก้ปัญหาหาแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.40	0.21	4.46	0.22	4.27	0.24	4.53	0.24

ตารางที่ 44 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1.1.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นผลการปฏิบัติงานทุกระดับ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	4.47	0.24	4.54	0.22	4.53	0.24	4.53	0.24
1.1.4 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติ ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.53	0.22	4.38	0.12	4.20	0.22	4.33	0.24
1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้								
1.2.1 ส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้ จากการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานและจาก ประสบการณ์	4.73	0.30	4.31	0.20	4.33	0.30	4.47	0.32
1.2.2 ส่งเสริมให้มีการนำเอา เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ ในการเผยแพร่องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้	4.53	0.24	4.46	0.20	4.33	0.30	4.53	0.36
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.24</b>	<b>4.39</b>	<b>0.30</b>	<b>4.33</b>	<b>0.30</b>	<b>4.44</b>	<b>0.25</b>

จากตารางที่ 44 ผลการประเมิน แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ของยุทธศาสตร์หลักที่ 1 โดยภาพรวมพบว่า ด้านความถูกต้องและความครอบคลุมอยู่ในระดับสูงมาก ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงานและจากประสบการณ์ ( $\bar{X} = 0.73$ , S.D.=0.30) รองลงมาคือ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและลงมือปฏิบัติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.22) และส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.24) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเหมาะสม แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการปฏิบัติงานทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.22) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.=0.20) และส่งเสริมให้มีการสนทนาเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมกันวางแผน แก้ปัญหา หาแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D.=0.22) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเป็นไปได้ แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการปฏิบัติงานทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.24) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนสำคัญของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.20) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานและจากประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.30) และส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.30) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านประโยชน์ แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้มีการสนทนาเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมกันวางแผน แก้ปัญหา หาแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.24) และจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการปฏิบัติงานทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.24) และส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่องค์ความรู้ แบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.36)

ตารางที่ 45 ผลการประเมินแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
 ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 เสริมสร้างคุณภาพการบริหารองค์กรตามหลักการบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความ		ความเป็นไป		ประโยชน์	
	และความ		เหมาะสม		ได้			
	ครอบคลุม							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>								
2.1 ยกระดับคุณภาพการบริหาร								
องค์กรตามหลักการบริหาร								
กิจการบ้านเมืองที่ดี และพร้อม								
รับการเปลี่ยนแปลง								
2.1.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	4.60	0.20	4.46	0.30	4.40	0.30	4.60	0.20
ตัดสินใจในขั้นตอนสำคัญ ๆ								
ของการบริหารสำนักงานเขต								
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา								
2.1.2 จัดระบบโครงสร้าง องค์กร	4.40	0.30	4.46	0.30	4.40	0.32	4.67	0.20
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา								
ประถมศึกษาที่ยืดหยุ่นพร้อมรับ								
การเปลี่ยนแปลงและตอบสนอง								
ต่อการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์								
2.1.3 กำหนดค่านิยมองค์กรที่	4.07	0.40	4.31	0.23	4.20	0.30	4.33	0.30
มุ่งเน้นคุณภาพ								

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
2.1.4 เชื่อมโยงเครื่องมือทางการ บริหารสมัยใหม่เช่น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การบริหาร ความเสี่ยงเข้ากับระบบการ บริหาร	4.20	0.30	4.31	0.30	4.20	0.32	4.47	0.24
2.1.5 กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร ระดับรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ชัดเจน โดยจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน	4.20	0.30	4.23	0.30	4.53	0.30	4.33	0.30
2.1.6 ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามงานโดยมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตาม เป็นเครื่องมือ	4.67	0.30	4.38	0.30	4.33	0.30	4.67	0.20



## ตารางที่ 45 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
2.1.7 สรุปผลการดำเนินงานตาม เป้าหมายเป็นระยะๆ	4.53	0.25	4.46	0.30	4.33	0.32	4.53	0.24
2.1.8 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ผลงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่มี ผลงานดี	4.33	0.30	4.38	0.30	4.13	0.24	4.27	0.24
2.2 เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารให้กับผู้บริหาร ทุกระดับ								
2.2.1 พัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถมี สมรรถนะทางการบริหารและ การปฏิบัติงานให้เป็นผู้ที่มีความ เชื่อถือ มีความซื่อสัตย์เป็น แบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำที่ เข้มแข็ง การมุ่งสู่ผลสามารถนำ แนวทางการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ และการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่ปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.30	4.77	0.20	4.43	0.24	4.47	0.30
2.2.2 ส่งเสริมให้มีการประเมิน ตนเองอยู่เสมอ	4.33	0.30	4.23	0.35	4.13	0.30	4.33	0.30

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม		ความเหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	2.2.3 พัฒนาความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติราชการให้กับ ผู้บริหารทุกระดับ	4.40	0.30	4.38	0.30	4.27	0.20	4.40
2.2.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจน จิตสำนึกในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.80	0.20	4.62	0.25	4.47	0.30	4.53	0.31
2.2.5 ฝึกอบรมให้ความรู้ ฝึกฝนความรู้ความสามารถ ภาษาอังกฤษให้สามารถ สื่อสารได้	4.40	0.20	4.23	0.20	4.27	0.30	4.40	0.31
2.2.6 พัฒนาผู้บริหารให้มี ความรู้ความสามารถในการใช้ ระบบการให้คำปรึกษา และ ระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)	4.60	0.24	4.46	0.24	4.53	0.30	4.53	0.30
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.42</b>	<b>0.30</b>	<b>4.38</b>	<b>0.30</b>	<b>4.33</b>	<b>0.32</b>	<b>4.47</b>	<b>0.28</b>

จากตารางที่ 45 ผลการประเมิน แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ของยุทธศาสตร์หลักที่ 2 โดยภาพรวมพบว่า ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านประโยชน์ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตามเป็นเครื่องมือ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.30) รองลงมาคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ตัดสินใจในขั้นตอนสำคัญๆ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.20) และพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบการให้คำปรึกษาและระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.24) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเหมาะสม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะทางการบริหารและการปฏิบัติงานให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การมุ่งสู่ผล สามารถนำแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ จริยธรรม ตลอดจนจิตสำนึกในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.25)

ด้านความเป็นไปได้ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มและผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชัดเจน โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.30) และพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบการให้คำปรึกษาและระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.30) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจิตสำนึกในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.30)

ด้านประโยชน์ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตามเป็นเครื่องมือ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ สรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเป็นระยะๆ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.24) พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบการให้คำปรึกษา

และระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.30) และส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจิตสำนึกในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.31)

**ตารางที่ 46 ผลการประเมินแนวทาง/ วิธีการ / กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์หลักที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง**

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		
	และความครอบคลุม								
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>									
<b>3.1 ปรับปรุงกระบวนการบริหาร</b>									
ยุทธศาสตร์และนโยบาย									
3.1.1 ปรับปรุงกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์	4.33	0.20	4.38	0.25	4.47	0.32	4.40	0.24	
แผนปฏิบัติการประจำปี									
แผนงาน และ โครงการให้มีประสิทธิภาพ									
3.1.2 จัดระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ	4.20	0.20	4.15	0.40	4.13	0.40	4.33	0.40	
3.1.3 จัดระบบกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.20	4.46	0.25	4.40	0.20	4.53	0.20	
3.1.4 นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ให้เหมาะสมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.18	4.54	0.24	4.33	0.36	4.53	0.25	

ตารางที่ 46 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>								
<b>3.2 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม</b>								
3.2.1 สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เป็นบรรยากาศของการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนางานตามภารกิจของแต่ละกลุ่ม	4.40	0.20	4.15	0.40	4.13	0.44	4.27	0.40
3.2.2 ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน	4.53	0.37	4.77	0.20	4.53	0.34	4.53	0.25
3.2.3 เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านคิดค้นพัฒนางาน และนวัตกรรม	4.53	0.20	4.46	0.24	4.53	0.24	4.47	0.25
3.2.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน การปรับปรุงงาน และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.25	4.46	0.22	4.47	0.24	4.87	0.18
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.48</b>	<b>0.20</b>	<b>4.42</b>	<b>0.22</b>	<b>4.37</b>	<b>0.24</b>	<b>4.49</b>	<b>0.23</b>

จากตารางที่ 46 ผลการประเมินแนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ของยุทธศาสตร์หลักที่ 3 โดยภาพรวมพบว่า ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านประโยชน์ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ที่มีผลงานด้านคิดค้นพัฒนางานและนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.20) และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.37) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เหมาะสมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.18) และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.25) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเหมาะสม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.20) รองลงมาคือ นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เหมาะสมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.= 0.24)

ด้านความเป็นไปได้ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ที่มีผลงานด้านการคิดค้น พัฒนางานและนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.24) และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.31) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงาน และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.24) และปรับปรุงกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนงานและ โครงการให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.32) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านประโยชน์ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D.= 0.18) รองลงมา คือ จัดกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.20) นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เหมาะสม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.25) และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนให้ง่าย รวดเร็ว ลดขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.= 0.25) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ตารางที่ 47 ผลการประเมินแนวทาง/ วิธีการ / กิจกรรม การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง  
 ยุทธศาสตร์หลักที่ 4 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์		
	และความครอบคลุม								
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>									
<b>4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้</b>									
ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ									
ในวิชาชีพ สมรรถนะที่ทันสมัย									
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง									
มีความสามารถในการปรับตัว									
4.1.1 สร้างแรงบันดาลใจ	4.73	0.20	4.54	0.26	4.13	0.30	4.60	0.25	
ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน									
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง									
4.1.2 พัฒนาสมรรถนะประจำ	4.80	0.20	4.92	0.14	4.47	0.25	4.53	0.25	
สายงานบุคลากรด้วยวิธีที่									
หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน									
สอนงาน (Coaching) ระบบ									
พี่เลี้ยง (Mentoring)									

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
4.1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่ม กลุ่ม บุคลากรใหม่ และบุคลากรเก่าอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.25	4.54	0.25	4.40	0.25	4.53	0.25
4.1.4 พัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับสู่ประชาคมอาเซียนให้มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดยอาศัยเครือข่าย	4.40	0.26	4.46	0.25	4.27	0.24	4.20	0.25
4.1.5 พัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความพึงพอใจ	4.67	0.24	4.69	0.24	4.47	0.30	4.47	0.25
4.1.6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.73	0.24	4.77	0.22	4.67	0.32	4.67	0.24



ตารางที่ 47 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4.1.7 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่ทันสมัย	4.33	0.24	4.31	0.24	4.20	0.27	4.33	0.24
4.1.8 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.24	4.23	0.30	4.40	0.27	4.40	0.30
4.1.9 ส่งเสริมบุคลากรทำงานเฉพาะทางที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.33	0.24	4.38	0.31	4.33	0.27	4.47	0.31
4.1.10 พัฒนาทักษะและความสามารถในการสื่อสารการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและทำงานเป็นทีม	4.67	0.24	4.69	0.24	4.60	0.25	4.87	0.18
4.1.11 ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.73	0.23	4.69	0.31	4.27	0.30	4.73	0.24

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ประโยชน์	
	และความครอบคลุม							
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ยุทธศาสตร์รอง</b>								
<b>4.2 เสริมสร้างพันธมิตรความร่วมมือ</b>								
4.2.1 บริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้เสริมซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอคติระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และระหว่างโรงเรียนกับสำนักงาน	4.40	0.30	4.46	0.24	4.47	0.25	4.53	0.25
4.2.2 ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมครู กลุ่มสนใจ หรือกิจกรรมอื่นเพื่อร่วมกันพัฒนาวิชาชีพ	4.47	0.24	4.69	0.24	4.47	0.25	4.73	0.23
4.2.3 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานในสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น อบต. เทศบาล หรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ และภาคเอกชน	4.46	0.24	4.46	0.25	4.40	0.25	4.53	0.25

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้อง และความ ครอบคลุม		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	4.2.4 ส่งเสริมความร่วมมือใน รูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายกับ หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชา สังคม	4.60	0.25	4.38	0.25	4.40	0.25	4.33
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.54</b>	<b>0.30</b>	<b>4.55</b>	<b>0.24</b>	<b>4.36</b>	<b>0.32</b>	<b>4.53</b>	<b>0.23</b>

จากตารางที่ 46 ผลการประเมิน แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ของยุทธศาสตร์หลักที่ 4 โดยภาพรวมพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.24) รองลงมาคือ ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สอนงานและระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ สร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.20) ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.23) และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.24) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเหมาะสม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สอนงานและระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.14) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.22)

ด้านความเป็นไปได้ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.32) รองลงมาคือ พัฒนาทักษะและความสามารถในการสื่อสารการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.25)

ด้านประโยชน์ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พัฒนาทักษะและความสามารถในการสื่อสารการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.18) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.24)



ตารางที่ 48 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม		ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้		ประโยชน์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	5.1.2 กำหนดค่านิยมหลัก ของ องค์กรเกี่ยวกับความเป็นเลิศของ การให้บริการ	4.33	0.30	4.31	0.30	4.33	0.30	4.33
5.1.3 กำหนดแผน โครงการที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อ ผู้รับบริการ	4.47	0.31	4.46	0.30	4.40	0.30	4.40	0.30
5.1.4 ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้ บริหารงานอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.40	4.38	0.40	4.27	0.40	4.47	0.25
5.2 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงาน ที่ปลอดภัย								
5.2.1 จัดสวัสดิการและ สวัสดิภาพให้มีประสิทธิภาพ	4.30	0.24	4.28	0.30	4.30	0.25	4.50	0.20

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ร่างแนวทาง/วิธีการ / กิจกรรม	ความถูกต้องและ		ความ		ความเป็นไป		ประโยชน์	
	ความครอบคลุม		เหมาะสม		ได้			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5.2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	4.20	0.30	4.30	0.30	4.30	0.25	4.40	0.25
5.2.3 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีความเป็นกัลยาณมิตรในการ ทำงานร่วมกัน	4.50	0.30	4.60	0.20	4.28	0.25	4.40	0.20
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.38</b>	<b>0.30</b>	<b>4.39</b>	<b>0.28</b>	<b>4.28</b>	<b>0.25</b>	<b>4.24</b>	<b>0.25</b>

จากตารางที่ 48 ผลการประเมิน แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ของยุทธศาสตร์หลักที่ 5 โดยภาพรวมพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความถูกต้องและความครอบคลุม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานร่วมกัน ครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.30) รองลงมาคือ กำหนดแผนโครงการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.31) และส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.40) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านความเหมาะสม แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีความเป็นกัลยาณมิตร ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ กำหนดแผนโครงการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.30)

ด้านความเป็นไปได้ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดแผนโครงการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.30) รองลงมาคือ กำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นเลิศของการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.30)

ด้านประโยชน์ แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้เป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.25) และส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.25) ซึ่งมีความเฉลี่ยเท่ากัน

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภาษาที่ใช้และปรับยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์หลักมีความเหมาะสม
2. ยุทธศาสตร์รองข้อที่ 1.2 การเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารให้กับผู้บริหารทุกระดับ น่าจะไปรวมกับยุทธศาสตร์หลักที่ 5 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน
3. คำว่า สมรรถนะ และความรู้ความสามารถ อย่างรวมกัน ให้เลือกใช้ให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน และต้องนิยามให้ชัดเจน
4. ควรจำแนกการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีออกเป็นกิจกรรมย่อยตามองค์ประกอบ และกำหนดเป็นแนวทาง วิธีการ
5. ควรใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แทนคำว่า พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการทำงานเชิงรุก
6. ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติและการจัดการความรู้ น่าจะนำเอายุทธศาสตร์รองทั้ง 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและยุทธศาสตร์ 2.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้ มารวมกัน
7. ยุทธศาสตร์รองที่ 4.2 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. ควรสรุปรวมแนวทาง / วิธีดำเนินการในยุทธศาสตร์รองที่ 5.1
9. ควรใช้คำว่า ภาาภิเครือข่าย แทน คำว่า พันธมิตร ในยุทธศาสตร์รองที่ 5.2



## 5. ผลการปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงโดย

5.1 นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงที่ผ่านการแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

5.2 ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (ฉบับสมบูรณ์)

ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (ฉบับสมบูรณ์) ปรากฏดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง (ฉบับสมบูรณ์)

1. ยุทธศาสตร์หลัก : มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
1.1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	1.1.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบคลุม 1.1.2 นำเอาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 1.1.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ
1.2 เน้นการจัดการความรู้	1.2.1 ใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) ในการวางแผนแก้ปัญหา หรือหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน 1.2.2 จัดทำแผนจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งร่วมปฏิบัติ และประเมินผล 1.2.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1.2.4 นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน

## ตารางที่ 49 (ต่อ)

2. ยุทธศาสตร์หลัก : ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
2.1 เพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	<p>2.1.1 เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ</p> <p>2.1.2 กำหนดแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.1.3 จัดโครงสร้างองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการกลุ่ม ให้สอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>2.1.4 กระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม</p> <p>2.1.5 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย และการขับเคลื่อนองค์กร โดยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.1.6 ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับติดตาม โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนนิเทศ กำกับติดตามเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.1.7 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในการครองตน ครองคน และครองงาน</p> <p>2.1.8 นำเทคนิคในการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และบูรณาการเข้ากับกระบวนการภายในองค์กร</p> <p>2.1.9 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่ผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย</p>

## ตารางที่ 49 (ต่อ)

2. ยุทธศาสตร์หลัก : ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
2.2 พัฒนา สมรรถนะ ทางการบริหาร ให้เข้มแข็ง	<p>2.2.1 พัฒนาผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม ให้มีสมรรถนะทางการบริหาร ที่เข้มแข็ง มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็ง และนำแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.2.3 พัฒนาผู้บริหารให้มียุทธศาสตร์ความรู้ที่ทันสมัย นำการเปลี่ยนแปลง การ สื่อสาร โดยใช้ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2.2.4 พัฒนาผู้บริหารให้สามารถนำแนวทางการให้คำปรึกษา (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.2.5 พัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี ประสิทธิภาพ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย</p>

## ตารางที่ 49 (ต่อ)

3. ยุทธศาสตร์หลัก : ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
3.1 ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และแผนยุทธศาสตร์	<p>3.1.1 พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม</p> <p>3.1.2 ทบทวน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องและทันสมัยนโยบายและการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.1.3 ปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป (Software)</p> <p>3.1.4 ปรับปรุงระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กร โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>3.1.5 ปรับปรุงการรายงานผลงานขององค์กรให้รวดเร็ว สอดคล้องกับเป้าหมาย</p> <p>3.1.6 นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยผู้บริหารทำความเข้าใจ ร่วมกันกับบุคลากร</p> <p>3.1.7 นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ และยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คำรับรองปฏิบัติราชการการดำเนินการตามตัวชี้วัด สพฐ. เป็นแนวทาง</p>
3.2 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	<p>3.2.1 สร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นบรรยากาศที่ดีสำหรับการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนางานตามภารกิจของกลุ่ม</p> <p>3.2.2 จัดให้มีศูนย์วิจัย และพัฒนานวัตกรรมเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจ การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการวิจัย</p> <p>3.2.3 เสริมสร้างขวัญกำลังใจ จัดรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ที่มีผลงานด้านการคิดค้น เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนางานจนเป็นที่ยอมรับ</p> <p>3.2.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปรับปรุงงานและพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</p> <p>3.2.5 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>

## ตารางที่ 49 (ต่อ)

4. ยุทธศาสตร์หลัก : พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<p>4.1.1 ผู้บริหารจัดการกิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.1.2 พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย</p> <p>4.1.3 จัดให้มีทีมที่ปรึกษา (Coaching Team) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเอาใจใส่ดูแลบุคลากรด้วยกัน</p> <p>4.1.4 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย</p> <p>4.1.5 ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงาน</p> <p>4.1.6 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและเครือข่ายได้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย</p>
4.2 เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ	<p>4.2.1 เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในสังกัดกับหน่วยงานอื่น</p> <p>4.2.2 เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรกลุ่ม และหน่วยงานในสังกัด</p>

## ตารางที่ 49 (ต่อ)

5. ยุทธศาสตร์หลัก : ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ	
ยุทธศาสตร์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
5.1 พัฒนา ระบบงานที่มี ประสิทธิภาพ ในการให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และ ผู้รับบริการ	<p>5.1.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มาติดต่อราชการผู้บริหารสถานศึกษา ครู</p> <p>5.1.2 กำหนดเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของการให้บริการ</p> <p>5.1.3 ฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ บริการด้วยใจอย่างมีคุณภาพ เข้าใจผู้รับบริการ มีความรับผิดชอบ</p> <p>5.1.4 เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาให้ดีขึ้น</p> <p>5.1.5 จัดหน่วยบริการกลาง อำนวยความสะดวกสำหรับผู้มาติดต่อราชการ</p>
5.2 พัฒนาสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาให้เป็น สถานที่ทำงานที่ เอื้อต่อการ ทำงานอย่างมี ความสุข	<p>5.2.1 เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานสร้างความรักในองค์กรให้กับบุคลากรมีความอบอุ่น เป็นมิตร โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างความรู้สึกลึกเหมือนอยู่บ้าน</p> <p>5.2.2 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้กับบุคลากร</p> <p>5.2.3 จัดตั้งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>5.2.4 จัดให้มีห้องสันทนาการ ห้องออกกำลังกายสำหรับบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี</p>

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย  
อภิปราย และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัย

1.2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัย

1.3 พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้วิจัย

#### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัย ประชากร จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง  
92 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้แทนผู้บริหาร  
ในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนครูในอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากร  
ทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนผู้ให้ข้อมูลเขตพื้นที่ละ 10 คน รวมจำนวน 920 คน  
เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด มี 3 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และนำสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นโดยใช้  
ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  มาจัดกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ SWOT

2.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 ร่างยุทธศาสตร์จากการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ยุทธศาสตร์ และแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ รอง และปรับปรุงยุทธศาสตร์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.5 ปรับปรุง และนำยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และ นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ฉบับสมบูรณ์มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3. สรุปผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่า

ภาคเหนือ

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.87) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.85)



สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.67)

#### ภาคกลาง

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.87) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.84)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.76) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร คือ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.79)

#### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.85) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.83)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.73) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.74)

#### ภาคใต้

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.86) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
ที่สุด คือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.96)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### ด้านคุณภาพของการบริหาร

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.52) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุดคือ  
ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.79)

#### ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
คือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.96)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.45) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ภาคใต้ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.88)

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ  
ภาคใต้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.96)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76)

#### ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.49) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
คือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.77)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.60) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.80)

#### ด้านคุณภาพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.48) ภาคที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
คือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.85)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.59) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.68)

3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามประเภทของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมื่อพิจารณาตามรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.62) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ  
ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.62) ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการและการเบิกกว้าง ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านคุณภาพของการบริหาร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการริเริ่มใหม่  
และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.66)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.61) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ  
ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.57) ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.63)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.55) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ด้านคุณภาพการบริหาร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของบุคลากร  
( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.62) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.42)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านคุณภาพของการบริหาร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามประเภทของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1  
มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.61) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1  
( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.65) เพียงเล็กน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาตามประเภท  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ทั้ง 2 ประเภท มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1  
มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1  
( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.54) เพียงเล็กน้อย

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามประเภท  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1

มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่ เขต 1 ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.63) เพียงเล็กน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.63) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.55)

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.57) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.54) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.42) เพียงเล็กน้อย

#### ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาตาม  
ประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.55) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.66)

#### ด้านคุณภาพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กร  
สมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาตามประเภท  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.60) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณา  
ตามประเภทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.62) สูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเขต 1 ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.67)

3.3 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

3.3.1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง เรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  
(PNI<sub>modified</sub>)

3.3.1.1 การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง (PNI<sub>modified</sub> = 0.29)

3.3.1.2 คุณภาพการบริหาร (PNI<sub>modified</sub> = 0.26)

3.3.1.3 การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.26)

3.3.1.4 คุณภาพของบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> = 0.23)

3.3.1.5 ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(PNI<sub>modified</sub> = 0.16)

3.3.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง

### 3.3.2.1 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

#### 3.3.2.1.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.24$ )

3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

#### 3.3.2.1.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ )

2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ความสำคัญกับความผิดพลาดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )

3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

#### 3.3.2.1.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

1) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.20$ )

2) มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

3) มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )

4) มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )

5) มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

### 3.3.2.2 ด้านคุณภาพการบริหาร

#### 3.3.2.2.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษายึดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบ ต่อผลงานของตน (PNI<sub>modified</sub> =0.18)
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาตัดสินใจได้เร็ว (PNI<sub>modified</sub> =0.23)
- 3) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (PNI<sub>modified</sub> =0.24)
- 4) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ (PNI<sub>modified</sub> =0.24)
- 5) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษามีความมั่นใจในการบริหาร (PNI<sub>modified</sub> =0.24)
- 6) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษามีประสิทธิผลมาก (PNI<sub>modified</sub> =0.25)

#### 3.3.2.2.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาตัดสินใจอย่างเด็ดขาดสำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถ (PNI<sub>modified</sub> =0.36)
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม  
(PNI<sub>modified</sub> =0.35)
- 3) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาเป็นที่เชื่อถือของบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> =0.29)
- 4) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (PNI<sub>modified</sub> =0.28)
- 5) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษามีความซื่อสัตย์ (PNI<sub>modified</sub> =0.27)
- 6) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ศึกษาเป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร (PNI<sub>modified</sub> =0.27)



### 3.3.2.2.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

- 1) มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพิ่มขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ )
- 2) สังคมจะมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )
- 3) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีแนวโน้มจะมีผลต่อการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )
- 4) มีแนวโน้มว่าคนในสังคมจะให้ความสนใจในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพิ่มขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

### 3.3.2.3 การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 3.3.2.3.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับปรุงกระบวนการภายใน อย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการจัดกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

#### 3.3.2.3.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

- 1) ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ )
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำแนวคิด วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงผลงาน กระบวนการภายในและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ )
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการปรับปรุงกระบวนการภายในให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )
- 4) ทุกๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้รับการรายงานโดยชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำแนวคิด วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)

#### 3.3.2.3.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

1) มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการมากยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.22)

2) มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารมากขึ้น มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.23)

3) มีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะนำหลักการองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหารมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.25)

4) มีแนวโน้มว่ากระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (PNI<sub>modified</sub> = 0.26)

#### 3.3.2.4 ด้านคุณภาพของบุคลากร

##### 3.3.2.4.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พันธมิตรความร่วมมือกับหน่วยงานผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ (PNI<sub>modified</sub> = 0.18)

2) ความสามารถในการฟื้นตัวและความสามารถในการปรับปรุงตัวของบุคลากรได้รับการสร้างความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub> = 0.23)

3) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและได้ผลงานเพิ่มเติมหรือดีกว่าเดิม (PNI<sub>modified</sub> = 0.25)

##### 3.2.2.4.2 จุดอ่อน W

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเสริมซึ่งกันและกัน (PNI<sub>modified</sub> = 0.27)

##### 3.2.2.4.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

1) มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ )

2) มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ )

3) การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

#### 3.2.2.4.4 ภาวะคุกคาม T

1) มีแนวโน้มว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

#### 3.3.2.5 ด้านทิศทางการขยายที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 3.3.2.5.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ )

2) ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหาจากบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.13$ )

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ )

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ความสำคัญสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )

##### 3.3.2.5.2) โอกาส O

1) มีแนวโน้มว่าผู้มีสิทธิสอบคัดเลือกเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเปิดกว้างมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ )

##### 3.3.2.5.3 ภาวะคุกคาม T เรียงลำดับจากภาวะคุกคามมากไป

หาน้อย

1) มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกใน  
ระดับประเทศมากยิ่งขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.33)

2) มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับ  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น (PNI<sub>modified</sub> = 0.29)

### 3.4 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลการพัฒนายุทธศาสตร์ได้ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์  
หลัก 10 ยุทธศาสตร์รอง และ 50 แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ดังนี้

#### 3.3.1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้

##### 3.3.1.1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

3.3.1.1.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย ถูกต้อง  
ครอบคลุม

3.3.1.1.2 นำเอาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูล  
สำหรับวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.3.1.1.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ

##### 3.3.1.2 การจัดการความรู้

3.3.1.2.1 ใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) ใน  
การวางแผนแก้ปัญหา หรือหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.3.1.2.2 จัดทำแผนจัดการความรู้ (Knowledge Management  
Plan) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งร่วมปฏิบัติ และประเมินผล

3.3.1.2.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้  
และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.1.2.4 นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการ  
ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน

##### 3.3.1.3 ยกระดับคุณภาพการบริหารนำสู่การเปลี่ยนแปลง

3.3.1.3.1 เพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง

- คุณภาพ
- 1) เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ
  - 2) กำหนดแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3) จัดโครงสร้างองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการกลุ่มให้สอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - 4) กระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่ม
  - 5) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย และการ ขับเคลื่อนองค์กร โดยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 6) ให้คำปรึกษา นิเทศ กำกับติดตาม โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนนิเทศ กำกับติดตามเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
  - 7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการครองตน ครองคนและครองงาน
  - 8) นำเทคนิคในการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และบูรณาการเข้ากับกระบวนการภายในองค์กร
  - 9) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่ผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย

#### 3.3.1.3.2 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้เข้มแข็ง

- 1) พัฒนาผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มและผู้อำนวยการสถานศึกษาให้มีสมรรถนะทางการบริหารที่เข้มแข็ง มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และนำแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) จัดกิจกรรมส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3) พัฒนาผู้บริหารให้มียุทธศาสตร์ความรู้ที่ทันสมัย นำการเปลี่ยนแปลงการสื่อสาร โดยใช้ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4) พัฒนาผู้บริหารให้สามารถนำแนวทางการให้คำปรึกษา (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) พัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย

3.3.1.3.3 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

1) ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และแผนยุทธศาสตร์

1.1) พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม

1.2) ทบทวน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปีให้ สอดคล้องและทันสมัยนโยบายและการเปลี่ยนแปลง

1.3) ปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป (Software)

1.4) ปรับปรุงระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กร โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์

1.5) ปรับปรุงการรายงานผลงานขององค์กรให้รวดเร็ว สอดคล้องกับเป้าหมาย

1.6) นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ โดยผู้บริหารทำความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร

1.7) นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ และยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คำรับรองปฏิบัติราชการการดำเนินการตามตัวชี้วัด สพฐ. เป็นแนวทาง

#### 3.3.1.3.4 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

- 1) สร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นบรรยากาศที่ดี  
สำหรับการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนางานตามภารกิจของกลุ่ม
- 2) จัดให้มีศูนย์วิจัย และพัฒนานวัตกรรมเป็นผู้  
ขับเคลื่อนภารกิจการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการวิจัย
- 3) เสริมสร้างขวัญกำลังใจ จัดรางวัลตอบแทน  
สำหรับผู้ที่มีความผลงานด้านการคิดค้น เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนางานจน  
เป็นที่ยอมรับ
- 4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปรับปรุง  
งานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 5) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยลดขั้นตอน  
การปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### 3.3.1.3.5 พัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

- 1) พัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถนะสูง มีความ  
เชี่ยวชาญในวิชาชีพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1) ผู้บริหารจัดการกิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจ  
ให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2) พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของ  
บุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย
  - 1.3) จัดให้มีทีมที่ปรึกษา (Coaching Team)  
ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเอาใจใส่ดูแลบุคลากรด้วยกัน
  - 1.4) พัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถนะในด้าน  
เทคโนโลยีสารสนเทศการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย
  - 1.5) ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่  
สูงขึ้นตามสายงาน

1.6) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับขององค์กรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและเครือข่ายได้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

2) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ

2.1) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในสังกัดกับหน่วยงานอื่น

2.2) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรกลุ่มและหน่วยงานในสังกัด

3.3.1.3.6 มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

1) พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

1.1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มาติดต่อราชการผู้บริหารสถานศึกษา ครู

1.2) กำหนดเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของการให้บริการ

1.3) ฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ บริการด้วยใจอย่างมีคุณภาพ เข้าใจผู้รับบริการ มีความรับผิดชอบ

1.4) เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาให้ดีขึ้น

1.5) จัดหน่วยบริการกลาง อำนวยความสะดวกสำหรับผู้มาติดต่อราชการ

2) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

2.1) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความรักในองค์กรให้กับบุคลากรมีความอบอุ่น เป็นมิตร โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน



- ให้กับบุคลากร
- 2.2) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 2.3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.4) จัดให้มีห้องสนทนาการ ห้องออกกำลังกายสำหรับบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี

#### 4. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น อภิปรายผลได้ดังนี้ คือ

4.1 การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้่อ่งค์สมรรถนะสูง

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้่อ่งค์สมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านทิศทางการขยายที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเป็นผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2554) ได้มีนโยบายในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีทั้งหมด 5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ มีการออกติดตาม และประเมินผล และรายงานผลโดยจัดลำดับตามระดับคะแนน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีระดับคะแนนสูงสุด 10 ลำดับแรก ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ นอกจากนี้ยังมีการประกาศจัดลำดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคะแนนผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ ตามผลติดตามของคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยออกติดตามเก็บข้อมูลที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง จึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแข่งขันกันยกระดับผลงานมากขึ้น

จากผลการวิจัย สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้่อ่งค์สมรรถนะสูง จำแนกตามภูมิภาคพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติด้านคุณภาพของบุคลากรมากกว่าด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 ภูมิภาคข้างต้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูงของ Sentell (1995 : 108)

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003 ; 27) และ De Waal (2012) ซึ่งถือว่า บุคลากรมีความสำคัญที่สุด ถ้าบุคลากรมีสมรรถนะสูงแล้ว องค์กรจะมีสมรรถนะสูงตามไปด้วย (De Waal 2012 ; 215) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิดา ชูบุรณ์ (2551) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และ มณีวรรณ นัทรุทัย (2553) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงในประเทศไทย พบว่า องค์ความรู้ของบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คู่องค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และไม่ใช่เขต 1 แสดงให้เห็นว่า ระดับการปฏิบัติทั้ง 5 ด้านของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คู่องค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดอยู่ในด้านเดียวกันทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่ เขต 1 คือ ด้านทิศทางระยะยาวให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับการปฏิบัติรองลงมา คือ ด้านคุณภาพการบริหารเช่นเดียวกัน ทั้ง 2 เขต แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน และให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริหาร น่าจะเป็นผลมาจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมมีสภาพที่พึงประสงค์สูงทุกด้าน ด้านที่มีคะแนนสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด คือ ด้านคุณภาพของการบริหาร รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Andre De Waal (2012) ซึ่งได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรภาครัฐจากทั่วโลก จำนวน 630 องค์กร พบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพการบริหารโดยรวม ค่าคะแนนที่ De Waal กำหนดในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ 8.5 ขึ้นไป แต่จากผลการวิจัยอยู่ในระดับ 6.0 เท่านั้น De Waal ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า มีประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุงเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารขององค์กรภาครัฐ 6 ประการ คือ 1) ปรับปรุงความรู้ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร 2) เสริมสร้างความกล้าหาญในการตัดสินใจทางการบริการ 3) สร้างนวัตกรรมในการให้บริการ 4) ปรับปรุงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร 5) ปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และ 6) เพิ่มคุณภาพของบุคลากร

จากผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายภูมิภาค พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ สูงเป็นอันดับ 1 ของแต่ละภาค คือ คุณภาพการบริหาร และเมื่อพิจารณารายสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาการศึกษาประถมศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงเป็นอันดับ 1 คือ คุณภาพการบริหาร แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่จะให้คุณภาพ การบริหารดีกว่าเดิม เพราะถ้าเปรียบเทียบความสำคัญของทรัพยากร 4 ประการ คือ คน (Man) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) เงิน (Money) และการบริหาร (Management) ที่สำคัญที่สุด คือ การบริหาร ถ้าสามารถบริหารได้ดีมีประสิทธิภาพ จะเกิดผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

4.2 การอภิปรายผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง

4.3 การอภิปรายผลยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง มีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง ควรมี 5 ยุทธศาสตร์หลัก 10 ยุทธศาสตร์รอง และ 50 แนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรม

ยุทธศาสตร์หลักที่ 1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ หลักข้อนี้มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

ยุทธศาสตร์รองที่ 1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม ที่สำคัญ คือ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย ถูกต้อง ครบคลุม นำเอาข้อผิดพลาด ในการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เปิด โอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของอำเภอสมรรถนะสูงของ Sentell (1995 ; 108) ในคุณลักษณะด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีการจำแนก ผู้รับบริการ การวัดความพึงพอใจ และค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุง การบริการให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Popovich (1998 ; 11-13) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ที่บรรลุ พันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผล การดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสมและใช้ผลลัพธ์ และการประเมินผลการดำเนินงานเป็น เครื่องมือ

ยุทธศาสตร์รองที่ 2 เน้นการจัดการความรู้ มีแนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรมที่สำคัญ คือ ใช้เทคนิคสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) ในการวางแผน แก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันใช้ แผนการจัดการความรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และนำการจัดการความรู้ มาใช้ทุกกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด The HPO SCORES Model (Blanchard 2010) ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบุว่า องค์กรสมรรถนะสูงเน้นการปรับปรุงศักยภาพผ่านระบบ การเรียนรู้ สร้างทุนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ตลอดทั้งองค์กรทุกคนในองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้และก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องผลการวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์ (2551) ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงาน นโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน มีการใช้แผนการจัดการความรู้เป็นแนวทาง หนึ่งใน การขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา (2554, 301) ที่พบว่า รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา สู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 9 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การจัดสำนักงาน/ สถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดระบบความรู้ การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้และต่อยอดจนเกิดความรู้ใหม่ เป็นองค์กรแบบเปิดที่บุคลากรมีการเรียนรู้ ร่วมกัน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 ยกระดับคุณภาพการบริหารนำการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์รองที่ 1 เพิ่มคุณภาพการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม 9 ประการ คือ เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่เน้น คุณภาพกำหนดแนวทางการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดโครงสร้างที่ เหมาะสม กระจายอำนาจตัดสินใจขับเคลื่อนด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง นิเทศงานต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง บูรณาการเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ ประชาสัมพันธ์งานเชิงรุก สอดคล้อง กับแนวคิดของ Shermerhorn, Hunt และ Osborn (2003) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีการจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรประกอบ สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการบริหาร หากปราศจากการบริหารที่ดีก็ไม่เป็นองค์กร สมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คือ วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติตามหลักการบริการกิจการที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของวารสาร เทพสัมฤทธิ์ (2551) ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน เพื่อก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนการพัฒนา สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ (2553) ที่พบว่า หลักการพื้นฐานที่ช่วยพัฒนา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือ ระบบธรรมาภิบาล และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ที่พบว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับรูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษา คือ ยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ยุทธศาสตร์รองที่ 2 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้เข้มแข็ง ในยุทธศาสตร์นี้มีแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ พัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะสูง จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม มีองค์ความรู้ที่ทันสมัย มีความสามารถในการนิเทศ ให้คำปรึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sentell (1995) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงประการสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ผู้นำต้องมีความสามารถ มีกำลังใจ และมีมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดี และยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้ทันท่วงที สอดคล้องกับแนวคิดของ American Management Association ที่กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ แนวทางการนำองค์กร (Leadership Approaches) ที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงาน ความเชื่อ และคนเก่ง แนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบด้านคุณภาพการบริหารมีคุณลักษณะย่อยที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สำคัญ 12 ประการ คือ 1) ความเชื่อถือ (Trust) 2) ความซื่อสัตย์ 3) เป็นแบบอย่างที่ดี 4) ตัดสินใจเร็ว 5) กระทำการอย่างรวดเร็ว 6) การให้คำปรึกษา 7) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 8) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ 9) มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 11) มีความรับผิดชอบ 12) ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ไม่มีผลงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่สำคัญคือ คุณภาพและความสามารถของผู้ผู้นำ (ภาวะผู้นำ) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุครินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระพล เฟื่องจันทร์ (2553) ที่พบว่า การบริหารจัดการภาครัฐที่มี ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญคือ ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ที่พบว่า รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา คือ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นอกจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 ; 268-270) ยังได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีทั้งภาวะผู้นำ ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และพฤติกรรมกรบริหาร โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น ควรเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการเป็นอันดับแรก และควรเป็นผู้ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้จักพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ทักษะการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และรู้จักใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหาร ในด้านพฤติกรรม การบริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารในแนวทางการกระจายอำนาจ และส่งเสริม การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ รู้จักทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจที่สืบพื้นฐานของข้อมูล และความรู้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร ยืดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ รู้จัก แก้ปัญหา และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์

ยุทธศาสตร์หลักที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

ยุทธศาสตร์รองที่ 1 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และแผน ยุทธศาสตร์ มีแนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรมที่สำคัญ คือ การควบคุมภายใน ปรับปรุงกระบวนการ บริหารยุทธศาสตร์ ปรับปรุงระบบรายงานผล นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ รวมทั้ง นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sentell (1995) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะด้านที่ 2 ขององค์กรสมรรถนะสูง คือ การจัดการกระบวนการ กระบวนการที่มี ประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การมุ่งเน้นและจำแนกเป็นขั้นตอน สำคัญของงาน แยกแยะผู้รับบริการ ผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการ การจัดลำดับความสำคัญ 2) กำหนด

สิ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน 3) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการโดยใช้การวัดมาตรฐาน 4) ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ ออกแบบใหม่ สอดคล้องกับแนวคิด American Management Association ที่กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ คุณลักษณะด้านนี้ประกอบด้วย ปรัชญาองค์กรที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์องค์กรมีความชัดเจน ทุกคนในองค์กรรู้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมของทีมบริหารสอดคล้องกับปรัชญาองค์กร พฤติกรรมการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์สู่ผลสำเร็จ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตรงกับยุทธศาสตร์องค์กร พฤติกรรมของบุคลากรสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจนประสบความสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิด “the HPO SCORES<sup>th</sup> Model” (Blanchard, 2010) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะมีโครงสร้างและระบบที่ทรงพลัง โดยโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติในองค์กรสมรรถนะสูงเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยให้การทำงานง่าย ยิ่งกว่าเดิม ระบบ และโครงสร้างที่มีพลังจะช่วยให้การตอบสนองต่อภาวะคุกคาม และ โอกาสได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเริ่มใหม่ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณลักษณะย่อยในด้านการมียุทธศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ การปรับปรุงกระบวนการ การทำให้กระบวนการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบสำคัญคือ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธีระพล เฟ็งจันทร์ (2553) ที่พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

ยุทธศาสตร์รองที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมมีแนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรมที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้นนวัตกรรม จัดให้มีศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และลดขั้นตอนการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Shermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่สำคัญ คือ การบูรณาการเทคโนโลยีการผลิต ทุกองค์กรใช้เทคโนโลยีในการประสานทรัพยากร ความรู้ เทคนิค และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ แนวคิดการบูรณาการเทคโนโลยี การผลิตมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การบริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ สอดคล้องกับ

แนวคิดของ Linder and Brook (2004) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ นวัตกรรมและความยืดหยุ่น องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐหาโอกาสใหม่ ๆ และตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ต่อความท้าทายใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ พนักงานทุกคนถูกกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม องค์กรเหล่านี้ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น จัดโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัวตอบสนองต่อโอกาสได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการเริ่มใหม่ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการคิดค้นนวัตกรรมการผลิต การบริหาร กระบวนการ และนวัตกรรมที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของวารสาร *เทพส์มฤตทิ* (2551) ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงาน โยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ผู้องค์กรสมรรถนะสูง มีแนวทางการบริหารจัดการผู้องค์กรสมรรถนะสูงที่สำคัญ คือ การจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศของการพลังงานสอดคล้องกับบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบสำคัญคือ นวัตกรรมการบริหาร และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์หลักที่ 4 พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ

ยุทธศาสตร์รองที่ 1 พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานให้บุคลากร พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Sentell (1995) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ คน คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้าง คนที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาคนโดยการให้การศึกษา และฝึกอบรม พนักงานต้องการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน และกับผู้บริหาร และผู้จัดหาวัสดุ การปรับปรุงทักษะ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามสายงาน คนในองค์กรยุคใหม่ต้องเข้าใจ และทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Popovice (1998) ซึ่งกล่าวไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรสมรรถนะสูงเข้าใจพันธกิจขององค์กร และร่วมมือกันสร้างกระบวนการใหม่ เมื่อจำเป็นผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง ผู้ปฏิบัติงานได้รับ



การสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณภาพของบุคลากร ถ้าปราศจากบุคลากรที่ดีแล้วก็จะไม่บรรลุผลการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในองค์ประกอบนี้มีคุณลักษณะย่อยที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รอง มี 3 ประการ คือ 1) แรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการฟื้นตัว และความยืดหยุ่น 3) บุคลากรที่มีความหลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีแนวทาง 8 ประการ และที่สำคัญคือ สมรรถนะหลักของบุคลากรและองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของญานิสสา บุญจิตรี (2552) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยคุณภาพของบุคลากร

ยุทธศาสตร์รองลำดับที่ 2 เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือมีแนวทาง/วิธีดำเนินการ/ กิจกรรมสำคัญ คือ การเสริมสร้างภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น และภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานภายใน สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder and Brooks (2004) ซึ่งกล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ การเปิดกว้างและความร่วมมือ มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานเอกชน หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ซึ่งกล่าวว่า พันธมิตรความร่วมมือหรือภาคีเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันระหว่างคนในองค์กรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างองค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การมีพันธมิตรเครือข่ายสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ที่พบว่า รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สอดคล้อง และนำไปสู่ผลสำเร็จ ประการหนึ่ง คือ ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับคนทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษาผ่านองค์กร หน่วยงาน จึงต้องมีความสัมพันธ์กับส่วนราชการต่าง ๆ

สถาบันทางสังคมอื่น ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชน การทำงานแบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์หลักที่ 5 มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

ยุทธศาสตร์รองลำดับที่ 1 พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ มีแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรมที่สำคัญ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู กำหนดค่านิยมหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของการให้บริการ การพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และการจัดหน่วยบริการกลางอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อราชการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sentell (1995) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน องค์กรต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการ เริ่มต้นด้วยการจำแนกผู้รับบริการ การสร้างความพึงพอใจ และค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Popovich (1998) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงรักษาการสื่อสารแบบเปิด และมีผลิตภาพระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะสื่อสารข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าขององค์กรการสื่อสารจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ ทำให้ผู้รับบริการรับรู้และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder and Brooke (2001) ที่กล่าวว่า หลักการสำคัญที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐ กำหนดพันธกิจตรงกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในองค์กรภาครัฐจะมีประชาชนเป็นผู้รับบริการที่สำคัญที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ American Management Association (2007) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ แนวทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยรับฟังสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับบริการมากกว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุด และสร้างสรรค์ และรักษากระบวนการภายในที่ดีกว่าเอาไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินความต้องการในอนาคตของผู้รับบริการ มีการออกแบบกระบวนการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ The HPO SCORES Model (2010) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นผลต่อผู้รับบริการหยุดยั้ง ไม่ว่าจะองค์กรสมรรถนะสูงจะอยู่ในวงการอุตสาหกรรมใด องค์กรสมรรถนะสูงจะเข้าใจผู้รับบริการ และวัดผลที่ได้จากผู้รับบริการ แล้วผลิตผลงานที่ดีเยี่ยมโดยมุ่งผลที่ได้จากมุมมองของลูกค้า และสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดทิศทางระยะ

ยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีคุณลักษณะย่อยที่สำคัญคือ 1) การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคนทุกกลุ่ม 2) การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ บุคลากรในองค์กรปรับทิศทางการทำงานให้สอดคล้อง เหมาะสมกับผู้รับบริการ เรียนรู้สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ การที่ผู้บริหารอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานทำให้รู้จักบุคลากรเป็นอย่างดี มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของวารสาร *เทพสัมฤทธิ์* (2551) ที่พบว่า แนวทางการบริหารสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง ที่สำคัญคือ การมุ่งเน้นประชาชนและผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์รองลำดับที่ 2 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข มีแนวทาง/ วิธิดำเนินการ/ กิจกรรม ที่สำคัญคือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างความรักในองค์กร มีความอบอุ่น เป็นมิตร ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะย่อยที่สำคัญในองค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข เป็นสถานที่ทำงานที่ปราศจากความหวาดกลัว ผู้บริหารสร้างความรู้สึที่ปลอดภัยทั้งทางกายภาพ และจิตวิทยา รักษาบุคลากรไว้ไม่ให้มีการให้ออก

## 5. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มีส่วนสำคัญสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### 5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรจัดกิจกรรมที่เป็นโอกาสให้ฝ่ายบริหาร ซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม ได้เข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรให้มากขึ้น

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ลำดับที่หนึ่ง และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการมุ่งเน้น

การปฏิบัติและการเปิดกว้างสูงที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วม สนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ

5.1.2 ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตั้งแต่ระดับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ ผู้อำนวยการกลุ่ม ควรกำหนดมาตรการ แนวทาง หรือประกาศเป็นนโยบายให้บุคลากรหรือสมาชิก ทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับทราบเกี่ยวกับแนวทางดำเนินการสำหรับ ผู้ที่ไม่มีผลงานและขณะเดียวกันควรจัดให้มีการให้คำปรึกษา สอนงาน ให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่มี ผลงานและบุคลากรที่ไม่มีผลงาน โดยทีมที่ปรึกษาหรือ Coaching Team ภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ซึ่งอาจจะประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเฉพาะด้าน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหารลำดับสูง ที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดสำหรับ ผู้ที่ไม่มีผลงานและข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหารลำดับถัดมา คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

5.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการรายงานผล การดำเนินงานในภาพรวมให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เช่น ด้านบริหารทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ และด้านการเงินและงบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ ที่จำเป็น ให้บุคลากร ได้รับทราบเป็นระยะ อาจจะรายงานผลในรายงานการประชุมประจำเดือน รายงานสรุปผลงาน ครึ่งปี รายงานผลปฏิบัติงานประจำปี

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับรายงานไปยังบุคลากร ทุกคน

5.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรจัดกิจกรรมการมอบหมายงาน การให้ทำงานเป็นทีม การจัดระบบการจับคู่ให้คำปรึกษา ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบอำนาจให้ทีม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถที่หลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกันในการพัฒนาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน

5.1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการสำรวจ ประเมินและเก็บรวบรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดทิศทางหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นที่ประทับใจ

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งมีลำดับความสำคัญเท่ากัน

5.1.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดแนวทางร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการพัฒนาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม ทั้งในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้เป็นที่ยอมรับ เป็นที่เชื่อถือของบุคลากร ให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และคุณลักษณะอื่นๆ ให้ทันยุคทันสมัยเหตุการณ์ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น ฝึกอบรมปีละ 2 ครั้ง ให้ไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรมทางไกล หรือวิธีอื่นๆ

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับที่ 2 และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหาร

สูงเป็นลำดับ 3 และ 4 ซึ่งมีความสำคัญมากในการบริหาร คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรและฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 คนมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้างสูงเป็นอันดับ 1

5.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการริเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสูงเป็นลำดับ 2 และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง เป็นลำดับ 2 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับผลผลิต กระบวนการและการบริการให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

5.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนา โดยนำยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้และวิจัยต่อเนื่อง พร้อมกับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากภาคสนามให้มากขึ้น

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์เท่านั้น ไม่รวมถึงการนำยุทธศาสตร์ไปใช้และการประเมินยุทธศาสตร์

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ชนิดา ยูวบูรณ์. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต.  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- ชยาทิศ กัญหา. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- ญาณิศา บุญจิตร. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร:  
ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการ  
ภาครัฐและเอกชน. ปีที่ 15 (2) พ.ค.-ส.ค.2551 : 7
- ธงชัย สันติวงศ์. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ธีระพล เฟื่องจันทร์. การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- นิศดาร์ก เวชยานนท์. บทความวิชาการมิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. นนทบุรี:  
เดอะกราฟิกโก ซิสเต็มส์, 2551.
- บุญเลี้ยง คำชู. การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553.” **ราชกิจจานุเบกษา** 127 ตอนพิเศษ 109 ง.  
(14 กันยายน 2553) : 40-45.

“ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553.” **ราชกิจจานุเบกษา** 127 ตอนพิเศษ 138 ง.  
(30 พฤศจิกายน 2553) : 42-43.

ป๋วยเต็ญ มาลากุล ณ อยุธยา. “การจัดการเชิงกลยุทธ์” **รวมบทความการพัฒนาองค์กร.**  
กรุงเทพมหานคร. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

พสุ เดชะรินทร์. **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. โครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหาร**  
สถานศึกษาทั้งระบบ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553.” **ราชกิจจานุเบกษา** 127 ตอนที่ 45 ก.  
(22 กรกฎาคม 2553) :1-3.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553.”  
**ราชกิจจานุเบกษา** 127 ตอนที่ 45 ก. (22 กรกฎาคม 2553) : 4-6.

ลัดดาวรรณ จรรยาณะ. **การศึกษาการดำเนินงานตามลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ**  
**ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล  
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กร**  
**สู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.

ศรีสมบัติ นงนพรัตน์สกุล. **แนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นองค์กร**  
**ที่มีขีดสมรรถนะสูง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล สาขาวิชาเภสัชศาสตร์สังคม  
และการบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

ศิริชัย กาญจนวาสี. **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).**  
กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2552.



- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2549.
- ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ. การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เอกสารทางวิชาการ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง [ออนไลน์] 2551 แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555) [ออนไลน์] 2554 แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th/uploads/files/strategies-new.pdf> [20 มกราคม 2554]
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี, 2548.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รวมกฎหมายการศึกษา (ฉบับผู้ปฏิบัติ) เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร: สกศ, 2549.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รวมกฎหมายการศึกษา (ฉบับผู้ปฏิบัติ) เล่ม 2. กรุงเทพมหานคร: สกศ, 2549.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2545-2551). กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก, 2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัย การศึกษาสถานภาพปัจจัยเอื้อ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย.

กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2553

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2554

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พรรณกิจ. 2544.

ศุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

อุทิศ ขาวเขียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

### ภาษาอังกฤษ

Akdemir, Benjamin et al. Characteristics of High Performance Organization. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**. 15, 1 : 155-174.

American Management Association. How to build high performance organization : A global study of current trends and future possibilities 2007-2017 [Online]. 2007. Available from : <http://www.amanet.org./articles/How-to-buid-a-High-erformance-O...15/12/2012>

Beer, Michael. **High Commitment, high performance : how to build a resilient organization for sustained advantage** .San Francisco : John Wiley & Sons, 2009

Blanchard, Kenneth H. Leading at a higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organization. Update ed. New Jersey : Blanchard Management Corporation, 2010

Blanchard, Ken. Is Your Organization High Performing? [Online]2013. Available from : [http://www.pearsoned.co.uk/Bookshop/article.asp? Item=1515\[2013, February 12\]](http://www.pearsoned.co.uk/Bookshop/article.asp? Item=1515[2013, February 12])

- Bryson, John M. Strategic. **Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Buyten dijk, Frank. **The Five Keys To Building High Performance Organization.**  
[Online] 2013 Available from : [http://bpmmag.net/mag/five\\_keys\\_building\\_high\\_perormance\\_organization\\_0201/index4](http://bpmmag.net/mag/five_keys_building_high_perormance_organization_0201/index4). [2013 , January 2]
- Certo, S.C. and Peter, J.P. **Strategic Management: Concept and Applications.** Singapore: McGraw – Hill, 1991.
- Devane, Tom. **Integrating Lean Six Sigma and High Performance Organization : Leading the Charge toward Dramatic, Rapid and Sustainable Improvement.** San Francisco : John Wiley & /sins, 2004
- De Waal, Andre'. **What make a high performance organization : Five valid factors of competitive advantage that apply worldwide.** UK : global professional publishing, 2012.
- Dress, G. and Miller. **A Strategic Management.** Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Goodstein, L.D. et al. **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide.** NewYork: McGraw – Hill. 1993.
- Holbeche, Linda. **The High Performance Organization; Creating Dynamic Stability and Sustainable success.** Oxford : Roffey Park Management Institute, 2005.
- Hax, A.C. and Majuf. N.S. **The Strategic Management.** 5<sup>th</sup> ed Florida : The Dryden Press, 1993.
- Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D. **Transforming the public sector, Outlook Journal,** October 2004.
- Miller, Lawrence M. **The high performance organization and assessment of virtue and valves**  
[Online]. 2002. Available from :  
<http://www.ethieconomia.org/en/comference/paper/paper20>[2012,May21]
- Mintzberg, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York: Prentice Hall, 1994.
- Pettigrew, J.M. and Whipp, R . **Managing change for competitive success.** Blackwell, 1991.
- Popovich, Mark G. **Creating high-performance government organization : a particle guide for public managers.** California : Jossey-Bass, 1998.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. **Organizational Behavior** 8<sup>th</sup> ed.

New York : John Wiley & Son, 2003.

Sentell, Gerald D. **Fast Focused & Flexible : bold new imperatives for the high performance**

**organization** 3<sup>th</sup> ed. Tennessee Associates International, 1995.

Vecchio, R.P. and Applebaum, S.H. **Managing organizational behavior**. Dryden, 1995.

Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. **Strategic Management and Business Policy**. 5<sup>th</sup> ed. New York:

Addison Wesley, 1995.

Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. **Strategic Management**. Text and Case, Massachusetts:

Alyn and Bacon, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือในการวิจัย

แบบประเมินยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

คำชี้แจง : ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาเรียงยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อองค์การบริหารส่วนตำบล และโปรดประเมินในแต่ละหัวข้อโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

1 หมายถึง น้อยที่สุด 2 หมายถึง น้อย 3 หมายถึง ปานกลาง 4 หมายถึง มาก 5 หมายถึง มากที่สุด

ตอนที่ 1 ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์ฯ กับ SWOT Analysis

ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์ฯ กับ SWOT Analysis	ความถูกต้องและ ความครอบคลุม.					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. เสริมสร้างคุณภาพ การบริหารองค์กร ตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (แก้ไข).....																				
2. ส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติ และการจัด การความรู้ (แก้ไข).....																				
3. ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																				
4. มุ่งเน้นทิศทางระบอบชาวยุค และ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วน ได้ส่วน เกี่ยวและ ผู้รับบริการ (แก้ไข).....																				
5. พัฒนาบุคลากร (แก้ไข).....																				





ความสอดคล้อง และความชอบ รวม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์									
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p>ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์</p> <p>1.1.4 เชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ เช่น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการบริหาร (แก้ไข).....</p> <p>1.1.5 กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการ กลุ่ม และผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ชัดเจน โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (แก้ไข).....</p> <p>1.1.6 ให้ความสำคัญ นวัตกรรม กำกับติดตามงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนควบคุม กำกับ ติดตาม เป็นเครื่องมือ (แก้ไข).....</p> <p>1.1.7 สรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเป็นระยะๆ (แก้ไข).....</p> <p>1.1.8 ประชาสัมพันธ์แผนพรหมศงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหาร ระดับรองลงมาที่มีผลงานดี (แก้ไข).....</p>																				

ความสอดคล้อง และความคงอ คง	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	กลุ่ม																			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิถีดำเนินงาน																				
1.2 เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ให้กับผู้บริหารทุกระดับ (แก้ไข).....																				
1.2.1 พัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะทางการบริหารและการปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อถือมีความซื่อสัตย์เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะ ผู้นำที่เข้มแข็ง การมุ่งสู่ผลสามารถนำแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีไปสู่วิปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (แก้ไข).....																				
1.2.2 ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองอยู่เสมอ (แก้ไข).....																				
1.2.3 พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้กับผู้บริหารทุกระดับ (แก้ไข).....																				
1.2.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนจิตสำนึกในการทำงานอย่างต่อเนือง (แก้ไข).....																				
1.2.5 ฝึกอบรม ให้ความรู้ มีความรู้ มีความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษให้ สามารถสื่อสารได้ (แก้ไข).....																				

ความสอดคล้องของ และความสำเร็จ	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	ค.ม.																			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<p>4. ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์และการ</p> <p>1.2.6 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบการให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring).....</p> <p>(แก้ไข).....</p> <p>2. ส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติ และการจัด การความรู้</p> <p>2.1 ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>(แก้ไข).....</p> <p>2.1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนสำคัญของการทำงาน</p> <p>(แก้ไข).....</p> <p>2.1.2 ส่งเสริมให้มีการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) เพื่อร่วมกันวางแผน แก้ปัญหา หาแนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>(แก้ไข).....</p> <p>2.1.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผล การปฏิบัติงานทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้</p> <p>(แก้ไข).....</p>																				







ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิธีดำเนินการ	ความถูกต้อง และความชัดเจน กลุ่ม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์								
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
4.1.3 กำหนดแผน โครงการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีต่อผู้รับบริการ (แก้ไข).....																				
4.1.4 ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																				
5. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่มีสมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน 5.1 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัยกับศตวรรษ ที่ 21 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ ในการปรับตัว (แก้ไข).....																				
5.1.1 สร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง (แก้ไข).....																				
5.1.2 พัฒนาศมรรถนะประจำสายงานบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) (แก้ไข).....																				
5.1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่ม คณะกลุ่ม บุคลากรใหม่ และบุคลากรเก่าอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																				

ความสอดคล้องของ และเหมาะสม	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์								
	กลุ่ม																							
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
<b>ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์การ</b>																								
4.1.3 กำหนดแผน โครงการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีต่อผู้รับบริการ (แก้ไข).....																								
4.1.4 ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหาร ได้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																								
<b>5. พัฒนาศักยภาพให้สมรรถนะสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในกาปฏิบัติงาน</b>																								
5.1 พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีสมรรถนะที่ทันสมัยกับศตวรรษ ที่ 21 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ ในการปรับตัว (แก้ไข).....																								
5.1.1 สร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง (แก้ไข).....																								
5.1.2 พัฒนาศมรรถนะประจำสายงานบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น ศึกษาดูงาน สอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) (แก้ไข).....																								
5.1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่ม คณะกลุ่ม บุคลากรใหม่ และบุคลากรเก่าอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																								







ความสอดคล้องของร่างยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ภารกิจ	ความถูกต้องและความครอบคลุม					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์				
	กลุ่ม																			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2.4 ส่งเสริมความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายภายในหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (แก้ไข).....																				
5.1.5 พัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความพึงพอใจ (แก้ไข).....																				
5.1.6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับกรมียเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....																				
5.1.7 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการริเริ่มรู้และทักษะการปฏิบัติงานแห่งอนาคตใหม่ : การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (แก้ไข).....																				
5.1.8 พัฒนาบุคลากรให้มีเทคโนโลยีการปฏิบัติงานครบทุกคน (แก้ไข).....																				
5.1.9 ส่งเสริมบุคลากรทำงานเฉพาะทางที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (แก้ไข).....																				



ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรง  
ของเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. ดร. ปิ๋วญา แก้วภิรม         | ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ<br>กระทรวงศึกษาธิการ                 |
| 2. ดร. รังสรรค์ มณีเหล็ก       | ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                               |
| 3. ดร. กมล รอดคล้าย            | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                     |
| 4. ดร. ชวทิศ โพธิ์นคร          | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากร<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน   |
| 5. ดร. สุภัทร หันต์พัฒน์กุล    | ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน             |
| 6. ดร. รมย์ ทะโยม              | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>กำแพงเพชร เขต 2                    |
| 7. ดร. สมเดช สีแสง             | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>นครสวรรค์ เขต 1                      |
| 8. ดร. สุมาลี หงส์ศิษะ ไทบุญย์ | ประธานสาขาจิตวิทยาการศึกษาและสังคมศึกษา<br>ภคศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| 9. ดร. วัน เลอวิชัย            | ประธานโครงการปริญญาเอก มหาวิทยาลัยมหาดไทย<br>จังหวัดสงขลา                     |

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ในการสนทนากลุ่ม

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### ในการสานทนากลุ่ม

“การพัฒนายุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้ด้อยโอกาสระดับสูง”

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร.ปิญญา แก้วกิติอร      | ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ<br>กระทรวงศึกษาธิการ                              |
| 2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก      | ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| 3. ดร.พิชาน ทัศนทอง         | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล  | ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                          |
| 5. ดร.พีระ รัตนวิจิตร       | ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาภาคบังคับ<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                 |
| 6. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์        | ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| 7. ดร.สุมาลี หงศ์ศิยะไพบลย์ | ประธานสาขาจิตวิทยาการศึกษาและสังคมศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี          |
| 8. นายประหัยล อนุสิทธิ์     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี<br>เขต 2                            |
| 9. นายคำหรี จิมสันเทียงะ    | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุษะยา<br>เขต 2                             |
| 10. นายหวั่น แลงทิพย์       | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2                             |
| 11. นายไพชยนต์ สุรยาพิสัย   | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1                       |
| 12. ดร.วีระวงษ์ เดชบุญ      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี<br>เขต 1                           |
| 13. ดร.รังสรรค์ อ้วนวิจิตร  | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม<br>เขต 1                             |



**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)**

14. นายวิรัช ฐิติรัตน์มงคล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
15. ดร.บรรเจิดพร สุแสนสุข นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ  
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย



ที่ ศธ 0517 ๕(2771)556- ๐๐76

คณะศุภศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 ตุลาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ศ.ธรรม์ เทืองไพฑูริย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชาว์ วัฒนวิธราชกุล มีสิทธิบัตรสิทธิบัตรประดิษฐ์ สภาวิจัยการบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ขอเชิญตรวจการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสัวนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง" โดยมี อาจารย์ ดร.วัลย์พร สิริภิรมย์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ทฤทธิ์ สิริบรรณภักดิ์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ผู้ใด ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์แห่งวิชาการต่อไป และ ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*สุภาวดี ธีระกุล*

(อาจารย์ ดร.สุภาวดี ธีระกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกิจการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2631-82 ต่อ 608



กคส 0512.6(2771)56 **0784**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอร้องขอให้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

ซึ่งมีส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเขวง วัฒนธำรงกูร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบโชบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการศึกษาเป็นงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรชุมชนสูง" โดยมี อาจารย์ ดร.รพีพร ศิริภิรมย์ และศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศักดิ์ สิริบรรณพิภรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในงานนี้มีวิทยานิพนธ์ฉบับต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนครู ในคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้มีมติผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบพระคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*พวงมณี วิบูลย์*  
(อาจารย์ ดร.พวงมณี วิบูลย์)  
รองคณบดี  
ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 603

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเชวง วัฒนธีรราชกุล เกิดวันที่ 17 มีนาคม 2502 ณ จังหวัดนครศรีธรรมราช สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอก มัธยมศึกษา-สังคม จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีการศึกษา 2525 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอก จิตวิทยาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ในปีการศึกษา 2530 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ในปีการศึกษา 2549 บรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งครู 1 ระดับ 1 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2522 ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนวัดข่อยสือ อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ในปี พ.ศ. 2532 ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอพิปูน จังหวัดนครศรีธรรมราช ในปี พ.ศ. 2533 ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในปี พ.ศ. 2535 ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดไพศาลสถิต และผู้อำนวยการโรงเรียน วัดท่าแพ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ในปี พ.ศ. 2540 หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบ้านตาขุน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในปี พ.ศ. 2542 ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดยะลา ในปี พ.ศ. 2543 ผู้ช่วยผู้ช่วยการการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง ในปี พ.ศ. 2546 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ในปี พ.ศ. 2546 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ในปี พ.ศ. 2552 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ตั้งแต่ 11 เมษายน 2555