

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 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลัก ทั้งสามองค์กรดังกล่าวอย่างชัดเจนไม่ก้าวก่าย ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงอยู่ที่การกำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด 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 ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาครู ณาจารย์ 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 การแบ่งส่วนราชการ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 และฉบับที่ 2 พ.ศ.2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1.2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

1.1.2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.1.2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และ คณะทำงาน ด้านการศึกษา

1.1.2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ 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. กลุ่มอำนาจการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

ให้ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

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

ส่วนราชการในสังกัด

6) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร

7) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่

การศึกษา

8) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ

9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่มีใช้งาน

ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

10) ส่งเสริมการ จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษา

และหน่วยงานทางการศึกษา

11) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่

เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

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) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา

2) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

3) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและ แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณ

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 ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและอารยธรรม

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) ให้คำปรึกษาศาสนศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการ โรงเรียนเอกชน
- 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 และคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากการนำมาตรฐานไปใช้ 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 ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 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 และพัฒนามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง

2. รายละเอียดการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ข้อมูลสารสนเทศเบื้องต้นที่แสดงถึงการดำเนินงานตามมาตรฐาน เป้าหมายและผลผลิตที่คาดหวังตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนด วิธีการหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ได้ผลตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ผลผลิตของ

การดำเนินงานเฉพาะที่เกิดขึ้นตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) เฉพาะที่เกิดขึ้นตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้

3. คำอธิบายมาตรฐานและตัวบ่งชี้ มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

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

มาตรฐานที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย 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 และส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมิน คือ 1) สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

มาตรฐานที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการกำกับ 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 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ 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) มีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3) มีวิธีการหรือรูปแบบในการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 4) มีการดำเนินงานพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์สู่การเป็นมืออาชีพ และตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา รายการประเมิน คือ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะสำคัญตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนา ได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติตามภารกิจให้เกิดผล

เป็นรูปธรรม 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพ เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

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

สรุปได้ว่า มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งใช้มาตรฐานเดียวกัน ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา 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 สามารถจัดการและตอบสนองต่อการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกับสถานการณ์และจับใจ คำนึงถึงความแตกต่าง จุดแข็ง ความมีลักษณะเฉพาะของสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของชุมชน เพื่อสร้างความทั่วถึง เท่าเทียม 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 และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัตน์และภายในท้องถิ่น

2.3 หลักความเชื่อถือและความไว้วางใจ เป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะสามารถปฏิบัติงานรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาได้ ในกรณีนี้ส่วนกลางควรกำหนดเฉพาะทิศทางแต่ไม่ควรกำหนดกระบวนการดำเนินงานแก่สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาจนขาดความเป็นอิสระ ขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และขาดความเชื่อมั่นในตนเองขององค์กร ที่หมายรวมถึงบุคลากรการปฏิบัติและบรรยากาศการทำงาน

2.4 หลักความยืดหยุ่นของการบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการบริหารการศึกษา ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการกำกับติดตามประเมินผลให้สอดคล้องและสนองต่อสภาพของท้องถิ่น และประชาชน โดยไม่มียึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจนเกิดความตึงตัว

2.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นการบริหารที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการกระจายอำนาจมากเท่าใด การติดตาม

ตรวจสอบและประเมินผลต้องมีมากในระดับเดียวกัน และเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อเป็นการถ่วงดุลทางการบริหาร เพื่อประโยชน์ต่อการได้รับบริหารทางการศึกษาของประชาชนอย่างสมดุลมากที่สุด

2.6 หลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ประชาชน บุคคลภายนอก และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผิดชอบต่อผลการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

2.7 หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งผลิตผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาทั้งในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 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 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการจัดโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการภายใต้ความเห็นชอบของกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอและต่อเนื่อง 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 การจัดกิจกรรมส่วนใหญ่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของกรรมการ คณะทำงาน ผู้มีส่วนได้เสีย ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.13 ผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเกิดจากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องด้วยการประสานงานที่ดี 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 ยึดแนวความคิดใช้พื้นที่เป็นฐานมุ่งความอิสระ 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 (สำนักงานก.พ.ร. 2551) องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (ชนิดา ยูวบูรณ์, 2551) องค์กรสมรรถนะสูงเป็นผลมาจากความพยายามของนักวิชาการ ผู้นำองค์กร หรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรที่คิดค้นวิธีการหรือรูปแบบขององค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลง การเผชิญกับความท้าทายและความกดดันต่าง ๆ จากการแข่งขันที่สูงขึ้นของระบบเศรษฐกิจ เสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และขณะเดียวกันมุ่งนำพาองค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ประสพผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

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 และยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความก้าวหน้า มีขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นของพนักงานในด้านทักษะ ความรู้ และการจูงใจ มุ่งเน้นการสอนงาน (coaching) แทนการสั่งการจากระดับบน การบูรณาการงานของแต่ละคนเป็นทีมงาน และอำนวยความสะดวกให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลสมบูรณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

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

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

Blanchard (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานก็มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Carew และคณะ(2009) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ

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

นิสคาร์ก 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 และสามารถรักษาบุคลากรที่เก่ง (Talent) ซึ่งหมายถึง คนที่มีความสามารถสูงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

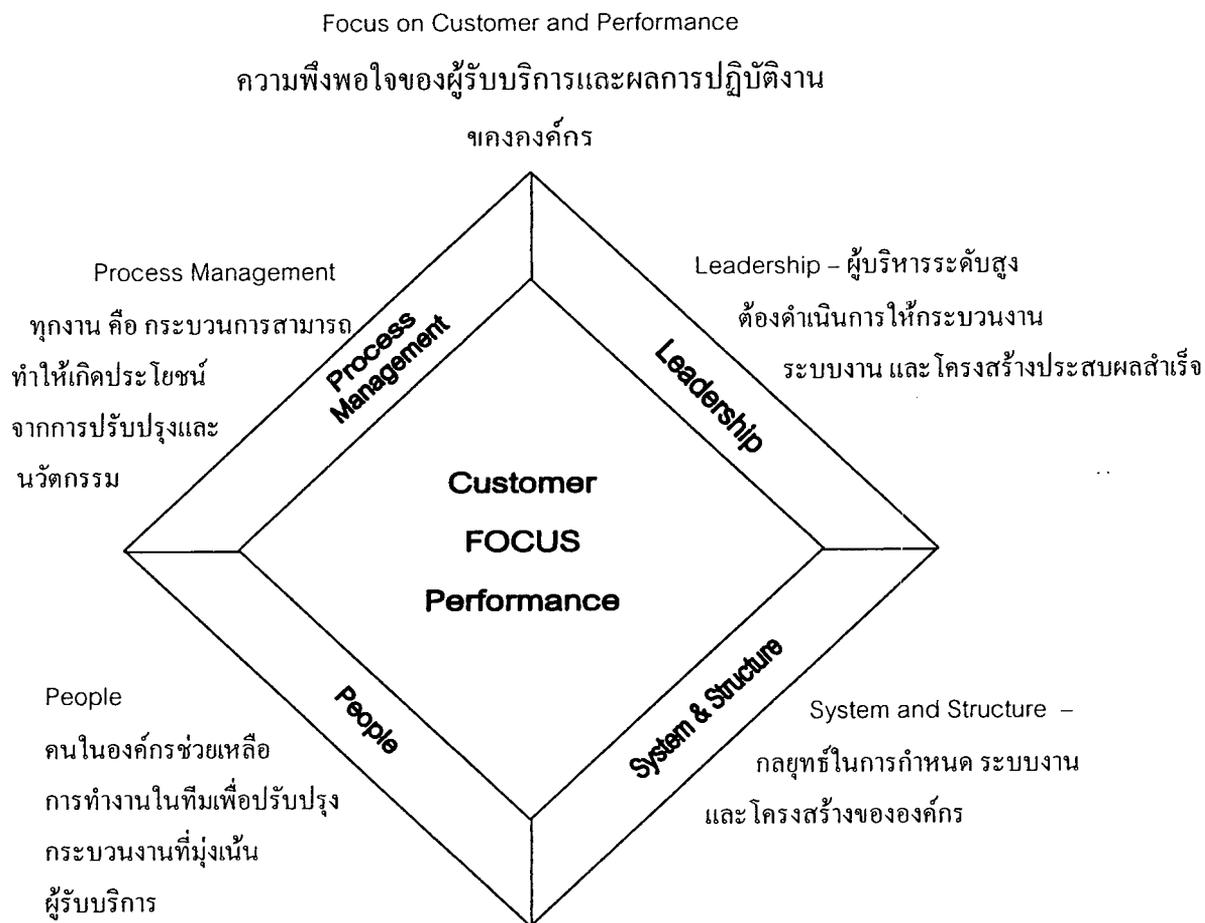
จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถ ในการแข่งขัน มีผลงานที่โดดเด่น ยั่งยืน บุคลากรมีความสามารถสูง และมีความมุ่งมั่น สามารถปรับตัวได้และอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

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 เริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ 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 อาจจะทำให้ได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

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 Sentell 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 มีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ปรับปรุงระบบ (Reengineering) และการคิดค้นใหม่ (Reinvention) ซึ่งหมายถึง “แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์กร และบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง มีคุณลักษณะดังนี้ (Popovich, 1998: 16-22)

1. องค์กรสมรรถนะสูงมีพันธกิจที่ชัดเจน การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน สมรรถนะสูงให้ขับเคลื่อนไปสู่พันธกิจทางด้านจิตใจและไกลจากจุดเน้นแรกเริ่มพันธกิจขององค์กรเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็ผลลัพท์ขององค์กร ข้อความที่เขียนเป็นพันธกิจ และกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการความชัดเจนของพันธกิจจะช่วยเป็นกรอบงานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2. องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพท์ และมุ่งเน้นที่ผลลัพท์ เริ่มจากข้อความวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ องค์กรสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพท์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพท์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพท์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพท์ขององค์กร

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

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

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

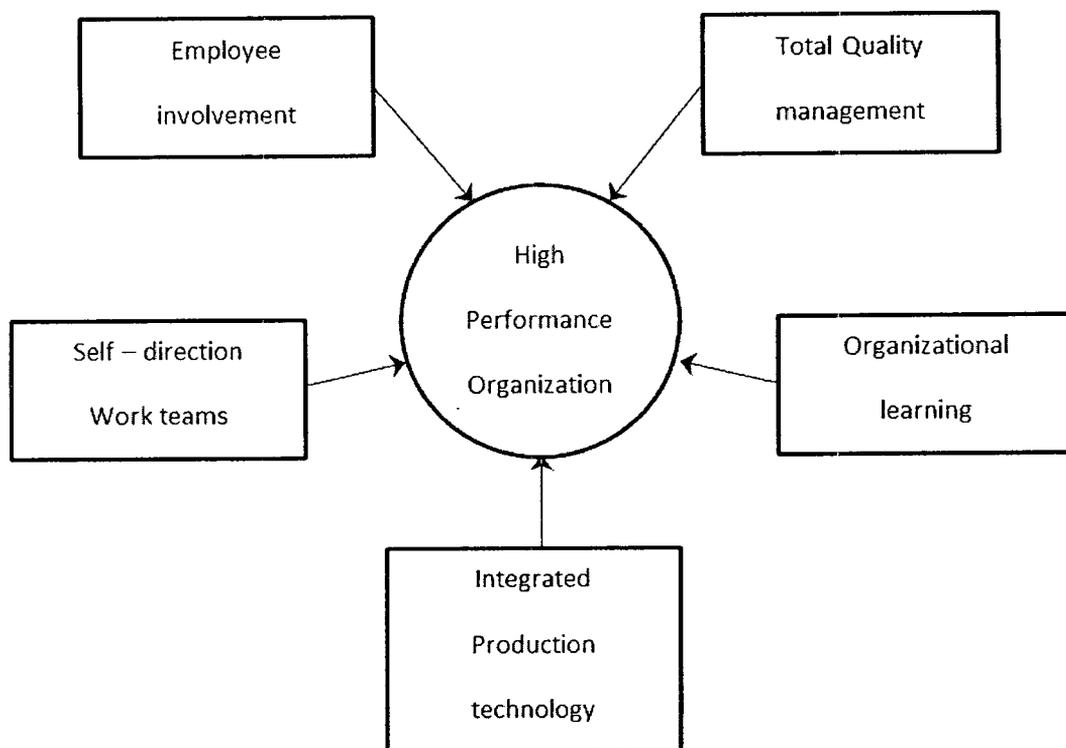
8. องค์กรสมรรถนะสูงรักษาการสื่อสารแบบเปิด และมีผลิตภาพ (Productivity) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กร 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. 8th ed. USA : John Wiley Son, 2003, 27

จากแผนภาพที่ 3 ในแต่ละส่วนประกอบมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องของบุคลากร (Employee Involvement) มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในทุกระดับ เห็นได้ชัดเจน ในกรณีที่ไม่มีเกี่ยวข้องกัน (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 ยังมีการสร้างพันธมิตรสัญญาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างไม่รู้จบตามการปฏิรูปยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ในบางกรณี แรงบีบบังคับจากภายนอก เช่น การบริหารจัดการใหม่ หรือลำดับของกฎระเบียบเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ขณะเดียวกันภาวะ ถูกบีบบังคับจากภายใน เช่น ช่องว่างด้านทักษะของเจ้าหน้าที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ

ที่ใช้เวลามากและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติอ่อนแอลง แต่ยังมีผู้รับบริการภาครัฐบางคนที่เขาชนะอุปสรรค 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 และ โครงการของรัฐบาล

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

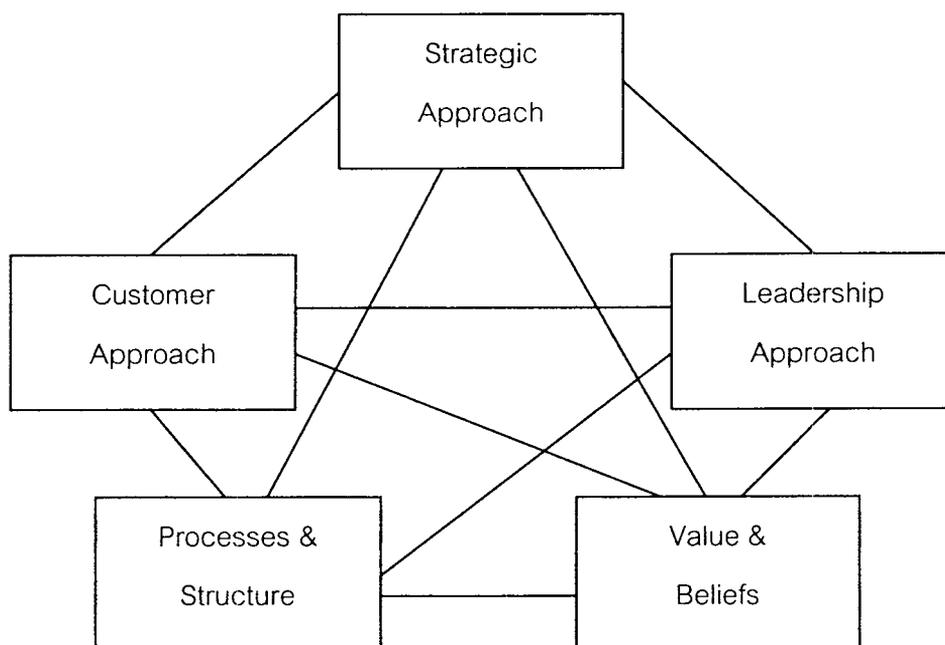
6. ความกระตือรือร้น (Passionate) องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐถูกซึมซาบไปด้วยความศรัทธาในการส่งมอบคุณค่าภาครัฐ การที่ผู้นำจะแสดงบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพนักงานในหน่วยงาน การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน และงานในปัจจุบันก็เป็นตัวกระตุ้นความกระตือรือร้นนี้ด้วย ผลงานเกิดจากการนำเอาพันธะสัญญา และความกระตือรือร้นไปขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในทุกระดับ

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 ดัดแปลงจาก 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) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งหวังที่จะรับฟังสิ่งที่ดีที่สุดในโลกสำหรับผู้รับบริการมากกว่าสิ่งที่ดีที่สุดในโลกสำหรับองค์กร

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) ในคุณลักษณะด้านนี้สามารถจัดแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้นิเทศงาน (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)

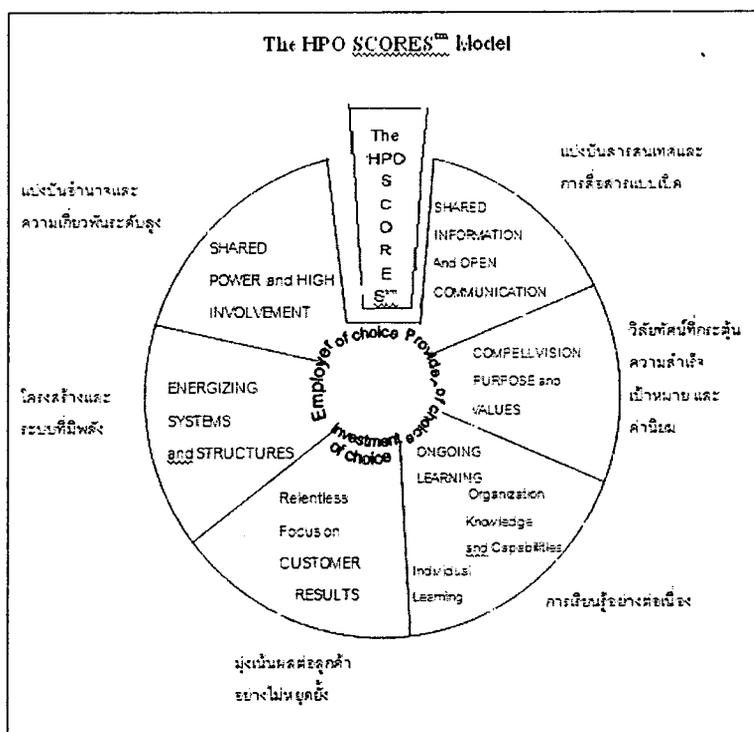
5.4 จริยธรรม (Ethics)

สรุป องค์กรสมรรถนะสูงของสมาคมการบริหารอเมริกัน 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 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง 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 และมุ่งมั่นวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนผลทางธุรกิจ 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 แล้วผลิตผลงานที่ดีที่สุด 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 วิธีทางหนึ่งของชีวิต 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)

หากปราศจากการบริหารจัดการที่ดีก็ไม่ใช่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง 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 และมีมาตรฐานในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติการทางธุรกิจ สอนพนักงาน โดยเขียนเขียนพูดคุยเป็นประจำ พนักงานและผู้ร่วมงานให้เกียรติ ผู้บริหารจะไม่พยายามเอาชนะ พนักงานและผู้ร่วมงาน แต่จะสร้างทุกคนในแนวทางเดียวกัน

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

ไม่หวั่นไหว ยอมรับฟังในความคิดเห็นและการกระทำที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน 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 การกระทำที่รวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารจะไม่ทำให้ตัวเองเสียเปรียบกับหลายสิ่งที่มากระทบ แต่จะจัดการกับสภาพแวดล้อมได้อย่างกระฉับกระเฉง กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง

1.6 การให้คำปรึกษา (Coaching) คือการกระทำที่เป็นการฝึกฝนและส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ผู้บริหารสอนแนะพนักงาน โดยให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก ปกป้องพนักงานจากสิ่งรบกวนภายนอก และโดยการหาสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงาน ไม่บอกวิธีการบรรลุเป้าหมาย แต่จะให้ผลการปฏิบัติงานย้อนกลับที่เป็นรูปธรรมในทันทีที่งานเสร็จ

1.7 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation) เจตคติของความ ต้องการที่จะบรรลุผลลัพธ์ ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งผู้ผลงานอย่างแข็งขัน ซึ่งแสดงให้เห็น ได้จากการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำงานเชิงรุก มองหาโอกาสที่จะให้ได้เปรียบ ในการแข่งขัน และได้ผลงานที่ดีกว่า และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นการลด การสิ้นเปลือง ไม่ยอมแพ้ถ้าผลงานมีคุณภาพแค่ระดับกลาง และพยายามให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน

1.8 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้บริหารของ HPO เป็นผู้มีประสิทธิผลสูง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ศาสตร์ขององค์กรกับพนักงาน และอธิบายถึงเป้าหมายที่ทุกคนต้อง ไปให้ถึง ผู้บริหารจะ ทำซ้ำ ๆ จนกว่าเป็นที่เข้าใจของทุกคน และได้รับการสนับสนุนจากพนักงานทุกคน จะไม่หยุด จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

1.9 ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำกลุ่มคนหรือองค์กร ซึ่งก็ไม่ใช่เอาชนะหรือเกิดความเสียหายได้ง่าย ๆ แต่สามารถทนทาน ต่อการคัดค้าน ผู้บริหารรู้วิธีการหลากหลาย และจะเลือกมาใช้ให้เหมาะสม ไม่กลัวการเผชิญหน้า และตัดสินใจเด็ดขาดถ้าจำเป็น

1.10 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) คือ ความรู้สึก และการแสดง ให้เห็นถึงความมั่นใจ ความแน่นอน และความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูง

มีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะแสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตัวที่เหมาะสม ถูกต้อง และมีความเป็นมืออาชีพในการนำองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารรู้จักแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และยอมรับถึงข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้บริหารเป็นคนน่าเชื่อถือ มีสติสัมปชัญญะ มีวินัยในตนเอง และสุขภาพ มีความอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ดี และไม่หยิ่งโส ใช้พลังอำนาจในทางที่ถูกศีลธรรม และเชิงบวก และคำนึงถึงบุคลากรเป็นสำคัญ

1.11 ความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบต่อ การกระทำและผล ผู้บริหารไม่ได้ยึดถือเฉพาะความรับผิดชอบของพนักงาน และผู้บริหารระดับต้น เท่านั้น แต่รวมถึงผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งอยู่เหนือผู้บริหารและตัวผู้บริหารเองด้วย สร้างความมั่นใจให้ ทุกคนรู้ว่าทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่คาดหวังอย่างชัดเจน กำหนดเส้นทางความรับผิดชอบ ที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนมั่นใจว่ามีทรัพยากรและอำนาจในการดำเนินการสร้างผลงานทำให้ทุกคนรู้ว่า ผลที่ตามมาของการไม่มีผลการปฏิบัติงานจะถูกเรียกมาให้รับผิดชอบต่อผลงาน

1.12 ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ไม่มีผลงาน หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงไม่อดทนกับ ผู้มีผลงานระดับปานกลาง และจัดการอย่างเฉียบขาดกับผู้ที่ผลการปฏิบัติงานต่ำ และผู้ที่ไม่มีผลงาน

2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการเปิดกว้าง (Openness & Action Orientation)

คติพจน์ขององค์กรสมรรถนะสูง มีว่า หนึ่งวันไม่ได้เรียนรู้ คือ 1 วันที่ไม่ได้ดำเนินชีวิต เพราะว่า คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับวิธีการ การปรับปรุงองค์กร ปรับปรุงกระบวนการและปรับปรุงคน จึงต้องใช้เวลามากในการสนทนา แบ่งปันความรู้และเรียนรู้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และองค์กร องค์กรประกอบด้านนี้มีคุณลักษณะทั้งหมด 6 คุณลักษณะ ในแต่ละคุณลักษณะจะบรรยายพฤติกรรมของผู้บริหารและ บุคลากรที่เป็นแบบฉบับของคุณลักษณะชนิดนั้น ๆ ดังนี้

2.1 สนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) เป็นการอภิปรายระหว่างบุคคล ด้วยมุมมองที่ต่างกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการดำเนินงาน

2.2 แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือกิจกรรมสร้างความเข้าใจ ในสาระความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นๆ

2.3 ความเกี่ยวข้องของบุคลากร (Employee Involvement) หมายถึง กิจกรรม หรือการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

2.4 การยอมรับความผิดพลาด (Allowing Mistakes) หมายความว่า ยอมรับการที่บุคลากรทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือการตัดสินใจที่คลาดเคลื่อน

2.5 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Welcoming Change) หมายถึง การกระทำที่เป็นการต้อนรับหรือยอมรับโอกาสในการทำให้แตกต่าง ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนให้มีความตระหนักในตนเองในองค์กร ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกล้าในการเปลี่ยนแปลง และด้วยการพัฒนาความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

2.6 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน (Performance Drivenness) คือ การมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี และบรรลุสัมฤทธิ์ผล คนในองค์กรไม่ได้ยึดถือว่าคุณค่าความสำเร็จจะคงอยู่มั่นคง ทุกคนยอมรับความจริงว่าไม่มีสิ่งใดสายเกินไปด้วย ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเผชิญกับความท้าทายของสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน

3. การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(Long-Term Orientation)

ในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ความต่อเนื่องระยะยาวมีผลดีกว่าระยะสั้น การคิดระยะยาวขององค์กรสมรรถนะสูงขยายไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการ ผู้จัดการ พนักงาน รัฐบาล กลุ่มสนใจ สังคม และทุก ๆ คนที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร นิยามในแต่ละคุณลักษณะย่อย เป็นการบรรยายพฤติกรรมของผู้บริหาร และบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรที่แสดงถึงคุณลักษณะที่เป็นแบบแผน องค์ประกอบด้านนี้มีทั้งหมด 5 คุณลักษณะ ดังนี้

3.1 การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Orientation) คือ เป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของทุกกลุ่มที่มีผลกระทบจากความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต คนในองค์กรสมรรถนะสูง ค้นหาความคิดของผู้ถือหุ้น และทำให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าจะรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3.2 การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง เจตคติขององค์กรที่มีต่อบุคคลที่ซื้อสินค้า หรือบริการ พนักงานในองค์กรสมรรถนะสูง แสดงออกถึงการปรับทิศทางให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ โดยอยู่ท่ามกลางห้อมล้อมด้วยผู้รับบริการ เรียนรู้สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และเข้าใจค่านิยมของผู้รับบริการ

3.3 ช่วงชีวิตยืนยาว (Longevity) หมายถึง การอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลา ยาวนาน การที่ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ทำให้ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมหรือพันธกิจขององค์กร รู้ผู้รับบริการ รู้กลไกขององค์กร และรู้จักพนักงานเป็นอย่างดี การใส่แนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.4 การส่งเสริมจากภายใน (Promotion from Within) หมายถึง การยกบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ในโลกของธุรกิจมีแนวโน้มในการนำเอาผู้บริหารมาจากภายนอกองค์กร

3.5 สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย (A Secure Workplace) หมายถึง การเป็นสถานที่ทำงานที่มีเสถียรภาพ ไม่มีปัญหาจากภัยอันตราย และไม่มีความกลัว ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงสร้างสรรค์ให้สถานที่ทำงานเป็นที่ที่ปลอดภัยโดยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา รักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ไม่มีการให้ออก

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

คนในองค์กรสมรรถนะสูงมีความรู้สึกรักผูกพันทางใจในการพยายามสร้างผลงานที่ดีที่สุด และได้รับสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละคนและองค์กร มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และสมรรถนะหลักเพื่อบรรลุผลที่ดีกว่า รวมทั้งสร้างใหม่จากสิ่งที่ดีที่สุดอยู่แล้ว เพื่อเกิดนวัตกรรม องค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 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 กระบวนการในการขับเคลื่อนองค์กรโดยพันธกิจ 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 ยึดเอาความรับผิดชอบต่อเป็นหลัก ต้องการสร้างผลงานที่ดีกว่า ในทุกที่และทุกเวลา บุคลากร หรือพนักงานที่มีสมรรถนะสูงเหล่านี้ปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคลากรโดยทั่วไป การมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรมากขึ้น 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 ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงสรรหาคนที่มีความสามารถแตกต่างกัน มีภูมิหลัง บุคลิกภาพ ประสบการณ์ และทักษะการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวทางการสรรหาที่แตกต่างกันในการสรรหา จำแนก และพัฒนาให้เป็นคนเก่ง

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

ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูง และบุคลากรสร้างพันธมิตร และสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารและองค์กร สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยสร้างทีมงาน 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) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ห้วงค์ประกอบ/คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์ห้วงค์ประกอบ/คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	Sentell (1995)	Popovich (1998)	Sehermerhorn,, 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 ขอมรับความคิดเห็น		✓					✓	✓
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 อดทนต่อแรงต้าน	✓						✓	✓
1.10 ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นมีอาชีพ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง							✓	✓
1.11 ความรับผิดชอบ	✓			✓			✓	✓
1.12 ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดกับผู้มีผลงาน							✓	✓
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 การกำหนดทิศทางที่ให้ความสำคัญกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓	✓	✓			✓	✓
3.2 ปรับทิศทางให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 บริหารบริหารองค์กรเป็นเวลานาน เน้นผล ระยะยาว		✓				✓	✓	✓
3.4 ส่งเสริมจากภายใน สนับสนุน ให้อุบลลากร 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 วิธีการใหม่ๆ							✓	✓
- 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” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ“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 แทนความหมายต่างๆ 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 เพราะในหลายกรณีเจตนาธรรมเชิงยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่ผู้บริหาร ตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปได้ 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 โดย คำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเบี่ยงเบน หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

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

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

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

จากความหมายของยุทธศาสตร์ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีดำเนินการเชิงรุก แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ

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 เดียวกันโดยทั่วไป SBU ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนายุทธศาสตร์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับ บริษัทยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจของ SBU จะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจนี้ว่า ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่าง คือ (1) การเป็นผู้นำทางด้านทุน (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

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

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 เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร

3.3 การวางแผนยุทธศาสตร์

ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (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

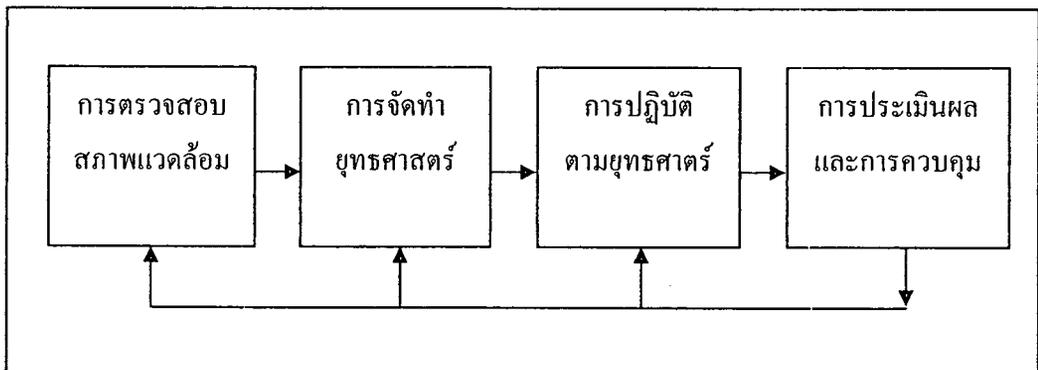
Goodstein et al (1993) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ 1) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด 2) สภาพแวดล้อม ขององค์กรมีอะไรบ้าง และ 3) องค์กรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ ก็คือ แบบจำลองของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์นั่นเอง สอดคล้องกับ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

Wheelen และ Hunger (1995:3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การกำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึง การวิเคราะห์ ศักยภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และควบคุมยุทธศาสตร์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงยุทธศาสตร์และต้องมีการตรวจสอบและ ประเมิน

Wheelen and Hunger (2008 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

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

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ จะมีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพประกอบ แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

(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 ซึ่ง ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน 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 จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่า ผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหาคือ 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) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์ โอกาสและภาวะคุกคาม สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้

โอกาสและภาวะคุกคาม (External Opportunities and Threats) คือ โอกาสและภาวะคุกคาม เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ที่สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต 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 กระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำให้แล้วว่งหน้าให้เป็นผลลัพธ์ 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 เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมดังกล่าวแล้ว กระบวนการวางแผน เองมีการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ ร่วมกันกำหนด แนวทางที่ต่างยอมรับกันได้ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับแผนและการประสานงานทั้งภายในองค์กรเอง และระหว่างองค์กรด้วย (อุทิศ ขาวเขียว, 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) และวิธีเมตริกซ์ภาพหลายองค์ประกอบของ 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 ที่ยังคงมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในแวดวงองค์กรทั้งสิ้น

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 ชั้น

ชั้นปัจจัยนำเข้า (The input stage) ได้แก่ (1) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE matrix) (2) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE matrix) (3) เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Matrix: CPM)

ชั้นการจับคู่ (The Matching Stage) ได้แก่ (1) เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths: TOWS Matrix) (2) เมทริกซ์ตำแหน่งยุทธศาสตร์และการประเมินปฏิบัติ (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) การสร้างคุณค่าในสายตา ของลูกค้า 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)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิดด้วยเหตุนี้ สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานองค์กร (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 โดยรวมสามารถดำเนินการ โดยการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทาง การดำเนินการเบื้องต้นได้อย่างทันกาลภายใต้สภาวะการรวมดังกล่าว อาทิ การกำหนดเป้าประสงค์เบื้องต้น

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์กรภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เล็งมิได้ อันเป็นพันธกิจขององค์กรการวิเคราะห์

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไก (Tool) ขององค์กร หรือกระบวนการพัฒนาเรื่องนั้นๆ 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) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสภาพสังคม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม 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 เครื่องจักรสมรรถนะสูง 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 ตลอดจนพฤติกรรมกรรบริโภคอุป โภค ฯลฯ

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

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

(2) ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and Clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากรโดยคำนึงถึง ลักษณะความแตกต่าง ของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

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

(4) ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the Programme's service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอ ของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงานในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และ ความเพียงพอของหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการและ การส่งทอดการให้บริการไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ ได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ (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 หุ้นส่วน พันธมิตร คู่แข่ง และแรงงานภายนอก

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

Wheelen and Hunger (2004) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกกว่าประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

3.3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

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

1) การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร และระบุกิจกรรมสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกันเนื่องจากต้องมีการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบตั้งแต่เข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งมอบแก่ลูกค้า รวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้กระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน (Scanning Functional Resources) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการพิจารณาแต่ละสายงานภายในองค์กรว่าแต่ละสายงานมีข้อดีข้อด้อยอย่างไร 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 ประสพการณ์ 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

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยชี้นำแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางการดำเนินงานในรูปของยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (ยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน โครงการเชิงยุทธ) และแนวทางการปรับพฤติกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการหรือแผนงาน โครงการที่กำหนดให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ในที่สุด โดยมีคุณลักษณะดังนี้ (อุทิศ ขาวเรียร, 2549: 21-22)

1) เป้าประสงค์ร่วม ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบส่วนนี้ หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแห่งองค์กร และ/หรือเป็นส่วนการชี้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งพึงปรารถนาของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผน ไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ได้ องค์กรประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์กร และองค์กรสามารถติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนยุทธศาสตร์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ที่ องค์กรต้องเผชิญ และการคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางเลือกดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรสามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนยุทธศาสตร์จะแนะแนวการติดตามประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนที่มีการชี้นำอย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่น มีอัตรากำลังสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

3) การวางแผนยุทธศาสตร์จะมีบทชี้้นำการแปลงแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลที่สามารถนำเสนอวิธีการตรวจสอบให้ทราบว่าการดำเนินการและความก้าวหน้าการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กรเป็นไปตามระบุในแผนหรือไม่ เพราะอะไร และจะต้องปรับแก้ไขแนวทางไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร/ภาคีการพัฒนาที่มีการบริหารจัดการพัฒนาที่มีการชี้นำอย่างต่อเนื่อง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546) ศึกษาองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

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

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

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

4) การมุ่งเน้นในภาพรวมทั้งองค์กร (Emphasized on Overall Organization) คือ การมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์กร หรือเป็นไปเฉพาะแผนงานหรือโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นอิทธิพลและผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นก็มีผลต่อเนื่องไประยะเวลาอันยาวนาน 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 มัชฌิมาน 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 ระยะเวลาประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 การตัดสินใจ ระยะเวลาที่ 2 การเตรียมความพร้อม ระยะเวลาที่ 3 การคัดเลือก โอกาสพัฒนา หรือการกำหนดขอบเขตของปัญหา (D : Define) ระยะเวลาที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C คือ การวัดและรวบรวมข้อมูล (M: Measure) การวิเคราะห์(A: Analyze) การปรับปรุง (I : Improve) การควบคุมและขยายผล (C : Control) ระยะเวลาที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

ชยาทิส กัณหา (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) เพื่อสร้างแบบจำลองกลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 560 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์แบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก รองลงมาคือ ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบ ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ร้อยละ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยวัฒนธรรมเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบ ส่งผลทางตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมเชิงบวกส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวิสัยทัศน์ไปยังประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และส่งผลทางตรงต่อปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความกลมกลืนเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้

ณัฐนิศา บุญจิตร (2552) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 125 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 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 และข้อเสนอแนะ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 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 ยูวบูรณ์ (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-Dept 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) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. 4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่งซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน 6) ความสามารถในการจัดการความรู้ และ 7) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

วารสารณ์ เทพสัมฤทธิ์พร (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ส่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ส่องค์กรสมรรถนะสูง ในปัจจุบัน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ส่องค์กรสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ส่องค์กรสมรรถนะสูง วิธีการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคคลที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ส่องค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 32 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน และผู้รับบริการที่มีต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 115 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานเพื่อก้าวสู่่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน มีการดำเนินการโดยการปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหาร

เชิงยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนการพัฒนา จัดทำตัวแบบขีดสมรรถนะ ใช้แผนการจัดการความรู้ นำกรอบและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นกรอบและหลักเกณฑ์ การดำเนินงานสู่องค์กรสมรรถนะสูง 2) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ กฎระเบียบไม่ทันสมัย ไม่สามารถรองรับการพัฒนาองค์กรได้ กรอบและหลักเกณฑ์ PMQA ที่นำมาใช้ยังไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่น ขาดความต่อเนื่องของผู้บริหาร ข้อจำกัดในการ บริหารของผู้บริหารด้านเวลา และภาระงาน กระบวนการนำผู้มีความรู้จากภายนอกยังไม่เหมาะสม ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เหมาะสม ระบบจูงใจและผลตอบแทนของข้าราชการยังไม่จูงใจ ในการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง วัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งงานขาดการมีส่วนร่วมและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ขาดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 3) แนวทางการบริหาร จัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ 8 c's Approach ดังนี้ (1) CEO Competency : สมรรถนะหลักของ ผู้บริหาร (2) Culture and Share Value : ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (3) Collaboration : การประสานความร่วมมือ (4) Core Competency : สมรรถนะหลักของบุคลากรและองค์กร (5) Center of Excellence for Energy : ศูนย์สารสนเทศพลังงานที่เป็นเลิศ (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 ในฝ่ายอุปกรณ์งานจำหน่ายที่มีต่อการบริหารงานของการไฟฟ้านครหลวงตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร 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) ด้านการนำองค์กรโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับเหมาะสมมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรู้ และเข้าใจวิสัยทัศน์ของการไฟฟ้านครหลวงอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด 2) ด้านการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับเหมาะสมน้อย ยกเว้นการกำหนดเป้าหมาย

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

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ 2) เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากวิทยาลัยพยาบาลทั่วประเทศ วิทยาลัยพยาบาลละ 14 คน เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น แบบตรวจสอบรายการ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) การสร้างรูปแบบโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonicial 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 นัตริอุทัย (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) วัฒนธรรมที่คมชัด ค่านิยมและเป้าหมายชัดเจน 3) ความรู้ของบุคลากร 4) ความรู้ขององค์กร 5) การมุ่งเน้นลูกค้า 6) ระบบโครงสร้างการทำงาน 7) การมีส่วนร่วมในการบริหารและการออกแบบงาน และ 8) องค์ประกอบที่จำเป็นวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยผลการรับรู้การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประเภทพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สูงกว่าองค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และองค์กรประเภทสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารแบบเปิด พบว่า องค์กรประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่คมชัด ค่านิยมและเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้บุคลากร องค์กรประเภทธุรกิจ โทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4) องค์ประกอบด้านคลังความรู้ขององค์กร องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 5) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และองค์กรประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 6) องค์ประกอบด้านโครงสร้างและระบบงาน องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าองค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 7) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการออกแบบงาน องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่า องค์กรประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 8) องค์ประกอบด้านปัจจัยจำเป็น องค์กรประเภทธุรกิจโทรคมนาคม และประเภทธุรกิจพลังงาน มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ธีระพล เพ็งจันทร์ (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 วิธีดำเนินการวิจัย 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 หลักการพื้นฐานที่ช่วยในการพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ 1) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นที่การสร้าง และสานวิสัยทัศน์ 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 มูลเหตุของปัญหาเกิดจากการที่หน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคยังคงคุ้นเคยกับพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบรวมอำนาจ ผู้บริหารในส่วนกลางยังนิยมสั่งการและคิดโครงการต่างๆ แทนเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเดิมๆ ไม่ต่างจากพฤติกรรมก่อนการกระจายอำนาจ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไม่เปลี่ยนแปลง นิยมและชื่นชอบสั่งการและใช้อำนาจ พฤติกรรมในชั้นเรียนของครูก็ไม่เปลี่ยน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงก็ให้ความสำคัญและใส่ใจกับการบริหารงานวิชาการต่ำ (3) ปัจจัยที่เอื้อให้การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาประสบความสำเร็จจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างความพร้อมให้แก่ผู้ที่รับเอาอำนาจการตัดสินใจไปปฏิบัติ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารการสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การดำเนินเป้าหมายความสำเร็จประจำปี การประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสำนักงาน (4) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความไม่พร้อมด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คู่มือปฏิบัติงาน ความไม่พร้อมของผู้กระจายอำนาจในแต่ละระดับ ความไม่พร้อมด้านงบประมาณ ความไม่พร้อมของบุคลากรผู้รับเอาอำนาจไปปฏิบัติ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร โดยเฉพาะการคุ้นเคยกับการบริหารจัดการแบบศูนย์รวมอำนาจมาเป็นเวลานาน การขาดเอกภาพในการบริหารของผู้บริหารในระดับต่างๆ และความด้อยประสิทธิภาพของระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการนิเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (2) เพื่อเสนอรูปแบบ แนวทาง กลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติดีเด่น (best practice) ของประเทศไทย และต่างประเทศ และ (3) เพื่อเสนอรูปแบบ แนวทางและกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการศึกษารูปแบบและกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาด้วยการศึกษาภาคสนามโดยสัมภาษณ์ และ

สันทนากลุ่มจากผู้เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
 จำนวน 80 แห่ง การศึกษาเชิงปริมาณจากกลุ่มประชากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ
 สถานศึกษา จำนวน 165 เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา จำนวน 397 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล
 ประกอบด้วย 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 และ
 ระเบียบที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็น
 รูปธรรม ในภาพรวมมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้
 อย่างมีประสิทธิภาพในหลายเขตพื้นที่ แต่เป็นการบริหารจัดการที่ประสบผลสำเร็จเป็นด้าน ๆ
 มากกว่าเป็นองค์รวม และยังมีปัญหาการบริหารจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจในหลายด้าน
 ทั้งด้านปัจจัยดำเนินการและด้านการบริหารจัดการ รูปแบบ แนวทาง และกลไกการส่งเสริม
 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของต่างประเทศ มีหลากหลาย องค์ประกอบของ
 รูปแบบกลไกส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและ
 สถานศึกษามี 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 และ
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (3) เทคโนโลยีสารสนเทศและ
 การสื่อสารที่สมบูรณ์และทันสมัย และ (4) การวิจัยและพัฒนา และมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการ
 ที่สอดคล้องกับกลไกที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ (1) ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่ายและ
 การมีส่วนร่วม (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 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการนำเสนอของทีมบริหาร 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”) ในด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับลูกค้า 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) องค์กรประกอบด้านคุณภาพแรงงาน (HPO factor “Workforce Quality”) ในคุณลักษณะที่ 35 (องค์กรมีบุคลากรที่หลากหลายความสามารถ คะแนนจากการจัดการและพนักงานมีความแตกต่างกันมากถึง 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 ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาอุดมศึกษาได้หรือไม่ 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 องค์กรประกอบ 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 ช่วยให้นักศึกษาได้พิจารณาพุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบที่สำคัญที่ควรปรับปรุงอย่างแท้จริง 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) งานวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาในจำนวนมากพอ 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 และสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตโดยใช้ 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) และนำผลขององค์กรมาเปรียบเทียบกับองค์กรในกลุ่มเดียวกันได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 2015 ชุดจาก 1470 องค์กร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Principal Component Analysis with Oblimin Rotation) และ นอนพาราเมตริก Mann – Whitney Test ผลการวิเคราะห์พบว่า มีคุณลักษณะที่มีสหสัมพันธ์ สูงที่สุดกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร 35 ประการ ซึ่งนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะขององค์กร สมรรถนะสูง 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 โดยมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือ วิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยจะรับประกันได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่รองรับการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับพื้นที่ จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่การจะไปสู่จุดนั้นได้ต้องอาศัย ยุทธศาสตร์การบริหารที่เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจ ศึกษาวิจัยพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กร สมรรถนะสูง