

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย  
อภิปราย และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัย
- 1.2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาผู้วิจัย
- 1.3 พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ผู้วิจัย

#### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

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

2.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

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

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

2.5 ปรับปรุง และนำยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรณะสูง ตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ นำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรณะสูง ฉบับสมบูรณ์มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

### 3. สรุปผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรณะสูง

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

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

เมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่า

ภาคเหนือ

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สู่อำเภอสมรณะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.87$ ) ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.85$ )

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

#### ภาคกลาง

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

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

#### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

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

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

#### ภาคใต้

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ส่องค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.86$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก  
 ที่สุด คือ ด้านทิศทางการระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.96$ )

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

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### ด้านคุณภาพของการบริหาร

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.52) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ ภาคเหนือ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) ภาคที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ ภาคกลาง ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.79)

#### ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

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

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

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

#### ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

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

#### ด้านคุณภาพของบุคลากร

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

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

3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่งค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามประเภทของสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมื่อพิจารณาตามรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1

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

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

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1

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

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

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านคุณภาพของการบริหาร

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

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

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผู้ทรง  
สมรรถนะสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาตามประเภท  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

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

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

#### ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

#### ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

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

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

#### ด้านคุณภาพของบุคลากร

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

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

3.3 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ  
 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

3.3.1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เรียงลำดับตามลำดับนี้ความต้องการจำเป็น  
 (PNI<sub>modified</sub>)

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

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

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

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

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

3.3.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### 3.3.2.1 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง

#### 3.3.2.1.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีมุมมองเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.24$ )
- 3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใช้เวลาค่อนข้างมากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

#### 3.3.2.1.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาเข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ )
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษายอมรับความผิดพลาดของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )
- 3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญอยู่เสมอ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

#### 3.3.2.1.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

- 1) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องเพิ่มอัตราเร่งในการทำงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.20$ )
- 2) มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )
- 3) มีแนวโน้มว่าความก้าวหน้าที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )
- 4) มีแนวโน้มว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งความรู้และภูมิปัญญาส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ )
- 5) มีแนวโน้มว่าสังคมต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบริหารด้วยความโปร่งใส และระบบเปิดมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

### 3.3.2.2 ด้านคุณภาพการบริหาร

#### 3.3.2.2.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยึดถือว่าบุคลากรต้องรับผิดชอบ ต่อผลงานของตน ( $PNI_{\text{modified}}=0.18$ )
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัดสินใจได้เร็ว ( $PNI_{\text{modified}}=0.23$ )
- 3) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )
- 4) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )
- 5) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความมั่นใจในการบริหาร ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )
- 6) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประสิทธิผลมาก ( $PNI_{\text{modified}}=0.25$ )

#### 3.3.2.2.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดสำหรับผู้ที่ไม่มีผลงาน ( $PNI_{\text{modified}}=0.36$ )
- 2) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ( $PNI_{\text{modified}}=0.35$ )
- 3) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่เชื่อถือของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}}=0.29$ )
- 4) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ( $PNI_{\text{modified}}=0.28$ )
- 5) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความซื่อสัตย์ ( $PNI_{\text{modified}}=0.27$ )
- 6) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบอย่างสำหรับบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}}=0.27$ )

### 3.3.2.2.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

1) มีแนวโน้มว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพิ่มขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ )

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

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

4) มีแนวโน้มว่าคนในสังคมจะให้ความสนในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพิ่มขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

### 3.3.2.3 การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 3.3.2.3.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )

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

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการจัดกระบวนการภายในให้มีความสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

#### 3.3.2.3.2 จุดอ่อน W เรียงลำดับจากจุดอ่อนมากไปหาน้อย

1) ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเรื่อง ทั้งด้านการเงินและเรื่องอื่นๆ ได้รับการรายงานไปยังบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ )

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำแนวคิด วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงผลงาน กระบวนการภายในและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ )

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

4) ทุกๆ สิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้รับการรายงานโดยชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ )

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

#### 3.3.2.3.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

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

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

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

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

#### 3.3.2.4 ด้านคุณภาพของบุคลากร

##### 3.3.2.4.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

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

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

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

##### 3.2.2.4.2 จุดอ่อน W

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

##### 3.2.2.4.3 โอกาส O เรียงลำดับจากโอกาสมากไปหาน้อย

- 1) มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะมีการเกษียณอายุราชการมากขึ้นในอนาคต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ )
- 2) มีแนวโน้มว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะมีบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานมากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ )
- 3) การเพิ่มเงินเดือนให้บุคลากรใหม่ ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีคนเก่งมาสมัครเข้ารับราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

#### 3.2.2.4.4 ภาวะคุกคาม T

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

### 3.3.2.5 ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 3.3.2.5.1 จุดแข็ง S เรียงลำดับจากจุดแข็งมากไปหาน้อย

- 1) ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเวลานาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ )
- 2) ฝ่ายบริหารได้รับการสรรหามาจากบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.13$ )
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยสำหรับบุคลากรทุกคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ )
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ )

#### 3.3.2.5.2) โอกาส O

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

#### 3.3.2.5.3 ภาวะคุกคาม T เรียงลำดับจากภาวะคุกคามมากไป

หาน้อย

1) มีแนวโน้มว่าจะมีการสรรหาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับผู้อำนวยการกลุ่ม โดยสอบคัดเลือกในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ )

2) มีแนวโน้มว่าส่วนกลางจะมีส่วนในการกำกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ )

### 3.4 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง

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

#### 3.3.1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้

##### 3.3.1.1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

3.3.1.1.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย ถูกต้องครบคลุม

3.3.1.1.2 นำเอาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.3.1.1.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ

##### 3.3.1.2 การจัดการความรู้

3.3.1.2.1 ใช้เทคนิคการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) ในการวางแผนแก้ปัญหา หรือหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.3.1.2.2 จัดทำแผนจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งร่วมปฏิบัติ และประเมินผล

3.3.1.2.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.3.1.2.4 นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

##### 3.3.1.3 ยกระดับคุณภาพการบริหารไปสู่การเปลี่ยนแปลง

3.3.1.3.1 เพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณภาพ

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

#### 3.3.1.3.2 พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้เข้มแข็ง

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

3) พัฒนาผู้บริหารให้มีองค์ความรู้ที่ทันสมัย นำการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4) พัฒนาผู้บริหารให้สามารถนำแนวทางการให้คำปรึกษา (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) พัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย

3.3.1.3.3 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนา  
นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

1) ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน  
และแผนยุทธศาสตร์

1.1) พัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มี  
ประสิทธิภาพ โดยบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม

1.2) ทบทวน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์  
แผนปฏิบัติการประจำปีให้ สอดคล้องและทันกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลง

1.3) ปรับปรุงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์  
การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศ เช่น การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป (Software)

1.4) ปรับปรุงระบบการรายงานผลการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กร โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์

1.5) ปรับปรุงการรายงานผลงานขององค์กรให้  
รวดเร็ว สอดคล้องกับเป้าหมาย

1.6) นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมา  
ใช้ โดยผู้บริหารทำความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร

1.7) นำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้ และ  
ยึดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คำรับรองปฏิบัติราชการการดำเนินการตามตัวชี้วัด สพฐ.  
เป็นแนวทาง

#### 3.3.1.3.4 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

- 1) สร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นบรรยากาศที่ดีสำหรับการคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนางานตามภารกิจของกลุ่ม
- 2) จัดให้มีศูนย์วิจัย และพัฒนานวัตกรรมเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการวิจัย
- 3) เสริมสร้างขวัญกำลังใจ จัดรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ที่มีผลงานด้านการคิดค้น เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนางานจนเป็นที่ยอมรับ
- 4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปรับปรุงงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
- 5) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### 3.3.1.3.5 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1) ผู้บริหารจัดการกิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนให้มีสมรรถนะสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2) พัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลาย
  - 1.3) จัดให้มีทีมที่ปรึกษา (Coaching Team) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเอาใจใส่ดูแลบุคลากรด้วยกัน
  - 1.4) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย
  - 1.5) ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงาน

1.6) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับขององค์กรให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและเครือข่ายได้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

2) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ

2.1) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในสังกัดกับหน่วยงานอื่น

2.2) เสริมสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรกลุ่มและหน่วยงานในสังกัด

3.3.1.3.6 มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

1) พัฒนาระบบงานที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

1.1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มาติดต่อราชการผู้บริหารสถานศึกษา ครู

1.2) กำหนดเป็นค่านิยมหลักขององค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของการให้บริการ

1.3) ฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ บริการด้วยใจอย่างมีคุณภาพ เข้าใจผู้รับบริการ มีความรับผิดชอบ

1.4) เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาให้ดีขึ้น

1.5) จัดหน่วยบริการกลาง อำนวยความสะดวกสำหรับผู้มาติดต่อราชการ

2) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

2.1) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความรักในองค์กรให้กับบุคลากรมีความอบอุ่น เป็นมิตร โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน

ให้กับบุคลากร

2.2) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ

เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์

กายสำหรับบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสุขภาพจิต และสุขภาพกายที่ดี

2.4) จัดให้มีห้องสนทนาการ ห้องออกกำลัง

#### 4. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น อภิปรายผลได้ดังนี้ คือ

4.1 การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วองค์สมรรถนะสูง

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

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

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

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์องค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 และไม่ใช่เขต 1 แสดงให้เห็นว่า ระดับการปฏิบัติทั้ง 5 ด้านของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศูนย์องค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดอยู่ในด้านเดียวกันทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ไม่ใช่ เขต 1 คือ ด้านทิศทางระยะยาวให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับการปฏิบัติรองลงมา คือ ด้านคุณภาพการบริหารเช่นเดียวกัน ทั้ง 2 เขต แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน และให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริหาร น่าจะเป็นผลมาจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

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

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

4.2 การอภิปรายผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง

4.3 การอภิปรายผลยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่อำเภอสมรรถนะสูง มีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

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

ยุทธศาสตร์หลักที่ 1 มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ หลักข้อนี้มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

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

ยุทธศาสตร์รองที่ 2 เน้นการจัดการความรู้ มีแนวทาง/ วิธีการ/ กิจกรรมที่สำคัญคือ ใช้เทคนิคสนทนาเชิงสร้างสรรค์ (Dialogue) ในการวางแผน แก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันใช้แผนการจัดการความรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และนำการจัดการความรู้มาใช้ทุกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด The HPO SCORES Model (Blanchard 2010) ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบุว่า องค์กรสมรรถนะสูงเน้นการปรับปรุงศักยภาพผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ตลอดทั้งองค์กรทุกคนในองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้และก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องผลการวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญคือ ความสามารถในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์ (2551) ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการสำนักงาน นโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงในปัจจุบัน มีการใช้แผนการจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งในการขับเคลื่อนสู่องค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, 301) ที่พบว่า รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 9 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การจัดการสำนักงาน/ สถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดระบบความรู้ การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้และต่อยอดจนเกิดความรู้ใหม่ เป็นองค์กรแบบเปิดที่บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 ยกระดับคุณภาพการบริหารนำการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์รองที่ 1 เพิ่มคุณภาพการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีแนวทาง/ วิธีดำเนินการ/ กิจกรรม 9 ประการ คือ เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่เน้นคุณภาพกำหนดแนวทางการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม กระจายอำนาจตัดสินใจขับเคลื่อนด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง นิเทศงานต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง บูรณาการเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ ประชาสัมพันธ์งานเชิงรุก สอดคล้องกับแนวคิดของ Shermerthom, Hunt และ Osborn (2003) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการบริหาร หากปราศจากการบริหารที่ดีก็ไม่ใช่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

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

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

ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่สำคัญ คือ คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่พบว่า รูปแบบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระพล เฟ็งจันทร์ (2553) ที่พบว่า การบริหารจัดการภาครัฐที่มี ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญคือ ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ที่พบว่า รูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา คือ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นอกจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 ; 268-270) ยังได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีทั้งภาวะผู้นำ ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัว และพฤติกรรมกรบริหาร โดยคุณลักษณะส่วนตนนั้น ควรเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการเป็นอันดับแรก และควรเป็นผู้ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้จักพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ รู้ความสามารถ ทักษะการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และรู้จักใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหาร ในด้านพฤติกรรม การบริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารในแนวทางการกระจายอำนาจ และส่งเสริม การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ รู้จักทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจที่คืบหน้าพื้นฐานของข้อมูล และความรู้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร ยืดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ รู้จัก แก้ปัญหา และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์

ยุทธศาสตร์หลักที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

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

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

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

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

ยุทธศาสตร์หลักที่ 4 พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ

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

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

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

สถาบันทางสังคมอื่น ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชน การทำงานแบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์หลักที่ 5 มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ มียุทธศาสตร์รอง 2 ประการ คือ

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

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

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

## 5. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มีส่วนสำคัญสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### 5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรจัดกิจกรรมที่เป็น การเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหาร ซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่ม ได้เข้าร่วมสนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรให้มากขึ้น

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ลำดับที่หนึ่ง และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการมุ่งเน้น

การปฏิบัติและการเปิดกว้างสูงสุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้าร่วม สนทนาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยๆ

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

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหารลำดับสูง ที่สุด คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัดสินใจอย่างเฉียบขาดสำหรับ ผู้ที่ไม่มีผลงานและข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหารลำดับถัดมา คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สอนงานบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้ได้ผลที่ดีกว่าเดิม

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

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

5.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ควร จัดกิจกรรม การมอบหมายงาน การให้ทำงานเป็นทีม การจัดระบบการจับคู่ให้คำปรึกษา ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบอำนาจให้ทีม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถที่หลากหลาย และเสริมซึ่งกัน และกันในการพัฒนาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพของบุคลากร ข้อที่มี ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีบุคลากรที่มีความ หลากหลาย และเสริมซึ่งกันและกัน

5.1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการสำรวจ ประเมินและเก็บ รวบรวมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดทิศทางหรือ กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การมีส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การให้บริการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เป็นที่ประทับใจ

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านทิศทางระยะยาวที่ให้ความ สำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีจุดมุ่งหมายในการให้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งมีลำดับ ความสำคัญเท่ากัน

5.1.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดแนวทาง ร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการพัฒนาฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ ผู้อำนวยการกลุ่ม ทั้งในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะส่วนตัว ให้เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ เชื่อถือของบุคลากร ให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และคุณลักษณะอื่นๆ ให้ทันยุคทันสมัย เหตุการณ์ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น ฝึกอบรมปีละ 2 ครั้ง ให้ไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรมทางไกล หรือ วิธีอื่นๆ

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพการบริหาร มีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับที่ 2 และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของคุณภาพการบริหาร

สูงเป็นลำดับ 3 และ 4 ซึ่งมีความสำคัญมากในการบริหาร คือ ฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรและฝ่ายบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 คนมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้างสูงเป็นอันดับ 1

5.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรนวัตกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสูงเป็นลำดับ 2 และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง เป็นลำดับ 2 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการปรับผลผลิต กระบวนการและการบริการให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง

5.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนา โดยนำยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัย ในครั้งนี้ไปใช้และวิจัยต่อเนื่อง พร้อมกับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากภาคสนามให้มากขึ้น

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์เท่านั้น ไม่รวมถึงการนำยุทธศาสตร์ไปใช้และการประเมินยุทธศาสตร์