ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2563

Factors Related to the Strategy Focused Organization of the Office of the Basic Education Commission

Miss Watcharin Punpao

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Scince.

Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อและนามสกุล นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

2. รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2564

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา **รหัสนักศึกษา** 2573003239 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (5) แนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต รวมประชากรทั้งสิ้น 11,967 คน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง โดยใช้สูตรทาโร่ ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน แบบหลายขั้นตอน และสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวม ทั้งสามด้านอยู่ในระดับมาก โดยการศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือการจัดการความรู้ และการฝึกอบรม ตามลำดับ (3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมทั้งสามด้านอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัวตามลำดับ (4) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ระดับสูง การฝึกอบรมและการศึกษามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์ระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง ทั้งหมดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (5)แนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ มี 3 แนวทาง คือ ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในการให้ความรู้ และสวัสดิการที่เหมาะสม ควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้มีความชัดเจน และสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ ข้อเสนอแนะ คือ ควรให้ความสำคัญการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ขององค์การ และขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม ควรมีแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกับบุคลากรภายในองค์การและมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่ชัดเจน

คำสำคัญ องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ

Thesis title: Factors Related to the Strategy Focused Organization of the Office of the Basic Education Commission
Researcher: Miss Watcharin Punpao ; **ID:** 2573003239;
Degree: Master of Public Administration; **Thesis advisor**: (1) Dr.Saneh Juito, Associate Professor ; (2) Dr.Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor ;
Academic year: 2020

Abstract

The objectives of this research were : (1) to study the level of being a strategy focused organization of the Office of the Basic Education Commission (OBEC) ; (2) to study the human resource development of the organization factor of the OBEC; (3) to study the organizational culture factor of the OBEC; (4) to study the relationship between the human resource development organization factor and the organizational culture factor in being a strategy focused organization of the OBEC; and (5) to study the guidelines for the developing the OBEC as being a strategy focused organization.

This research is a quantitative research. The total population in the study was 11,967 people comprising of the OBEC officers from the central area and the Office of Educational Service Areas. The sample size was calculated by Taro Yamane Formulation and obtained 400 samples with stratified sampling multi-step and simple random. The instrument used in this research was a questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's correlation coefficient.

Research results revealed that (1) the level of being a strategy focused organization of the OBEC was at a high level; (2) The human resource development of the organization factor was averaged at a high level overall 3 aspect; the highest mean score was Education followed by knowledge management and training respectively; (3) The Organizational culture factor was averaged at a high level overall 3 aspect; the highest mean score was the organizational culture focused on quality followed by organizational culture focused on teamwork and organizational culture focused on adaptability; (4) The human resource development of the organization factor was positively correlated with being a strategy focused organization. The knowledge management has a high level of relationship. Training and education had a relatively high correlation. The organizational culture factor was positively correlated with being a strategy focused organization. The organizational culture focused on adaptability and organizational culture focused on quality have a high level of relationship. As for organizational culture focused on teamwork had a relatively high correlation, all were statistically correlated at the .01 level; (5) On the basis of these fidings implication and suggestion for developing of the OBEC as a strategy focused organization can be suggested as follow. First, the organization's personnel should be given priority both in terms of development, knowledge and appropriate welfare. Second, the organization's strategy should be clearly defined. and create understanding and awareness among personnel in the organization. The suggestion is executive should focus on the strategic focus of the organization and driven concretely. There should be a plan to enhance the organizational culture to create a sense of cooperation with the personnel within the organization and have a clear human resource development plan.

Keywords: strategy focused organization, human resource development organization, organizational culture

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และท่านสุรินทร์ สว่างอารมณ์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำและข้อคิดเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณท่าน ดร.อัมพร พินะสา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 61 เขตกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการอนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัย รวมทั้งข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล ตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา นายอุดม พันธุ์เภา และมารดา นางวิจัย เมืองสอน ที่คอยผลักดันและเป็นกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอดจนประสบความสำเร็จ ขอขอบคุณนางประภา บุรณศิริ และนางสาวเกษสุรีย์ วิจารณกรณ์ หัวหน้างานเมื่อครั้งผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ที่กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งทั้งสองท่านเป็นผู้ที่ทำให้ผู้วิจัยได้มีแนวคิดและโอกาสในการที่จะศึกษาต่อ ขอขอบคุณนายวราวุธ วดีวรวิทย์ หัวหน้างานปัจจุบันและเพื่อนร่วมงานนายเฉลิมเกียรติ ทองจุน จากสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่คอยให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำตลอดจนกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจ คุณประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นกุศลอันเกิดจากผลของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยของมอบให้ทุก ๆ ท่านที่มีส่วนในการทำให้เกิดวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น และหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่อง ผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยก็ขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

วัชรินทร์ พันธุ์เภา

สิงหาคม 2564

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

ปัญหาการวิจัย 4

วัตถุประสงค์การวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

สมมติฐานการวิจัย 7

ขอบเขตของการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 11

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 12

แนวคิดการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 12

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 72

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 114

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 149

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 155

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 155

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 164

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 167

การเก็บรวบรวมข้อมูล 171

การวิเคราะห์ข้อมูล 172

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 175
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 176
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 179
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 191
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 199
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 205
ตอนที่ 6 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 218
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 221
สรุปการวิจัย 221
อภิปรายผล 232
ข้อเสนอแนะ 248
บรรณานุกรม 251
ภาคผนวก 261
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 262
ข จดหมายขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ 278
ค จดหมายขอความร่วมมือ 282
ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 284
ประวัติผู้ศึกษา 287

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร 157
ตารางที่ 3.2 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย 159
ตารางที่ 3.3 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ที่ใช้ในการวิจัย 159
ตารางที่ 3.4 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ใช้ในการวิจัย 160
ตารางที่ 3.5 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ที่ใช้ในการวิจัย 162
ตารางที่ 3.6 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ 168
ตารางที่ 3.7 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 171
ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา 173
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 176
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ในภาพรวม 179
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ 180
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 182
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน 185
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง 187
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 189
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม 191

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การศึกษา)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 192
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 194
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การฝึกอบรม)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 196
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม 199
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 200
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 202
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว)
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 203
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก 205
ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ
มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 206

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ 207
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 208
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน 209
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง 210
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 211
ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 212
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ 213
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 214
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน 215

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง 216
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 217
ตารางที่ 4.28 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 218

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 6
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 18
ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 20
ภาพที่ 2.3 ที่มาและวงจรของการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 27
ภาพที่ 2.4 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล 47
ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ งานประจำและงบประมาณ 55
ภาพที่ 2.6 แนวคิดการฝึกอบรมเชิงระบบ 85
ภาพที่ 2.7 ปิรามิดลำดับชั้นความรู้ 94
ภาพที่ 2.8 ความหมายของการจัดการความรู้ 100
ภาพที่ 2.9 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของนโยบาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 119
ภาพที่ 2.10 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนและนโยบายสำคัญ
กับแผนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 132
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พ.ศ. 2546 – 2553 133
ภาพที่ 2.12 โครงสร้างแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 134
ภาพที่ 2.13 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พ.ศ. 2563 136
ภาพที่ 2.14 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติ
ผ่านแผน 3 ระดับ ด้านการศึกษา 144
ภาพที่ 2.15 ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติ
ผ่านแผน 3 ระดับ 145

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐที่นำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน เกิดจากการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัฒน์ เพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แนวคิดการปฏิรูประบบราชการจึงเริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะแนวคิดรื้อปรับระบบ “Reinventing the Government” ของ David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งได้เสนอแนวทางการปรับระบบราชการให้เป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนการบริหารที่เน้นคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชน และกระจายอำนาจการบริหารเพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดโดยระบบราชการ จากอิทธิพลของการรื้อปรับระบบราชการนี้ ส่งผลให้เกิดแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และนำเทคนิคบริหารงานของเอกชนมาปรับใช้ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ ให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม ความโปร่งใส และมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

จากกระแสการปฏิรูประบบราชการและแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการกำหนดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดไว้ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน” นอกจากนี้

พระราชบัญญัติดังกล่าวยังได้มีการปรับปรุงการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดยนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงความโปร่งใส มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

จากการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้ ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การเพื่อรองรับการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชน โดยรูปแบบองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ องค์การแห่งความเป็นเลิศ องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ องค์การนวัตกรรม องค์การธรรมาภิบาล เป็นต้น ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาองค์การสมัยใหม่ที่เป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ อันเป็นรูปแบบของการที่องค์การมีความมุ่งเน้นในเรื่องของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ตามหลักการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยงานราชการให้ความสนใจ และนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมยุทธศาสตร์ด้วย และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จในระดับนโยบายนั้น การบริหารยุทธศาสตร์ก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถตอบสนองนโยบายที่กำหนดได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหัวหน้าส่วนราชการและขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิและเสรีภาพด้านการศึกษาของปวงชนชาวไทยไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และในบทเฉพาะกาลมาตรา 335 (3) ได้กำหนดให้รัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้นรัฐจะต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับ

รัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”

เพื่อเป็นการสนองตอบเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมารวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานส่วนกลางจำนวน 10 สำนัก 2 กลุ่ม

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นจากการปฏิรูปการศึกษา อันก่อให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานในสังกัดที่ต้องดูแลทั้งส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศถึง 225 เขตพื้นที่การศึกษา และยังเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริม ด้านการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ดังวิสัยทัศน์ขององค์การ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” ซึ่งในปัจจุบันพบว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีจุดอ่อนหลายประการที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข อาทิ การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เป็นจำนวนมากให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ สภาพการศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหาร มีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่ำกว่ามาตรฐาน ระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ยังขาดประสิทธิภาพและไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563, 2563 หน้า 111-112) และจากผลการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ประจำปี พ.ศ.2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Application Report) ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์การสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 จากรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ของคณะกรรมการทำให้ทราบว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในด้านการบรรลุผลลัพธ์การดำเนินการ การนำองค์การ การมุ่งเน้นบุคลากร และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและปัญหาที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายขององค์การในการบริหารจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยจะเห็นได้จาก

ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เน้นปฏิบัติงานตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์ที่ดีเพื่อตอบสนองเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

2. ปัญหาการวิจัย

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่

2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่

2.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวทางการพัฒนาในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

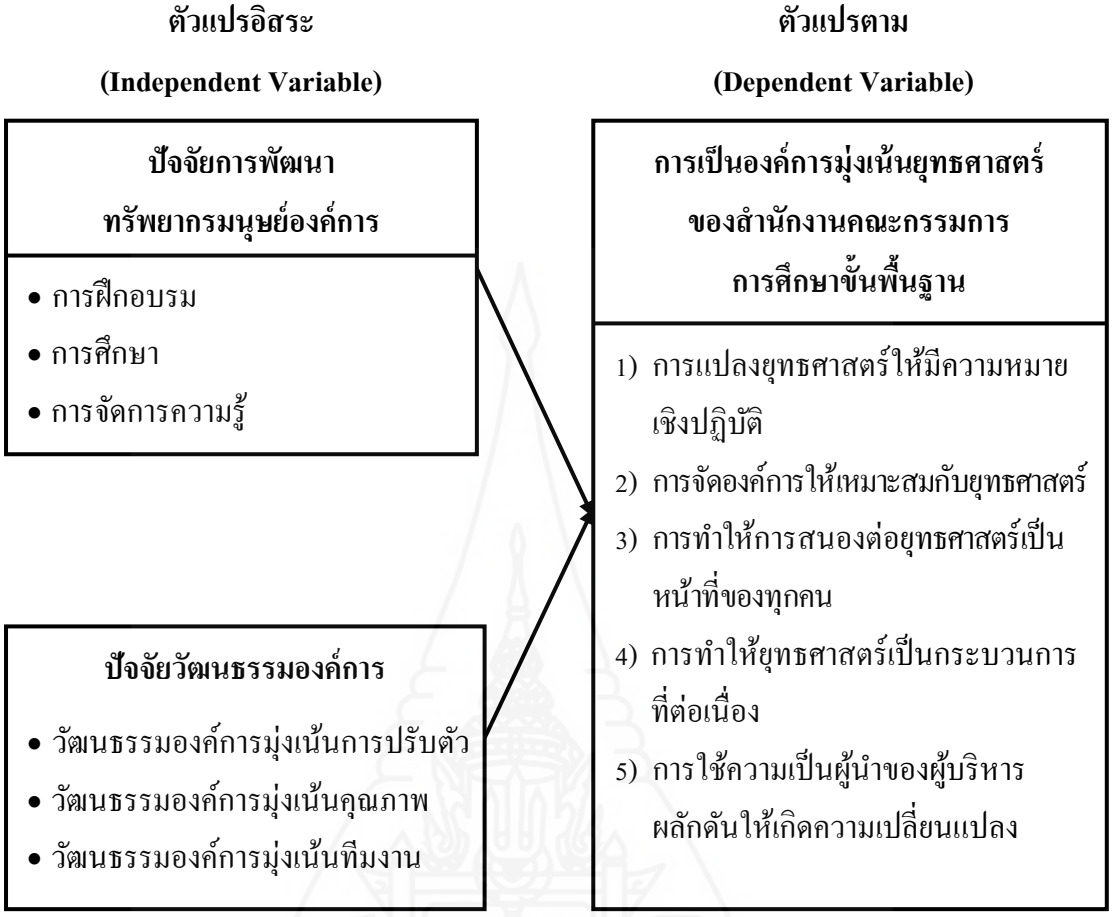
3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.5 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy - Focused Organization) ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ โดยศึกษาจากตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ตามแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การจัดการความรู้ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว โดยศึกษาจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Richard L. Daft (1997) วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพตามแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ผู้วิจัยขอนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อให้การศึกษาครั้งนี้มีทิศทางที่ชัดเจน ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดในกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจะกล่าวรายละเอียดในบทที่ 2 ต่อไป

4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

4.1.1 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ ได้แก่

- การฝึกอบรม
- การศึกษา
- การจัดการความรู้

4.1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

- การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ
- การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน
- การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
- การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

5.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการจัดการความรู้ ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) จำนวน 10 สำนัก 2 กลุ่ม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต กระทรวงศึกษาธิการ เท่านั้น

6.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการศึกษาตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลการวิจัย ในระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2563 ถึง 31 พฤษภาคม 2564

6.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

6.4.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวนรวม 225 เขต รวมประชากรทั้งสิ้น 11,967 คน

6.4.2 กลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ระดับความคลาดเคลื่อนที่ .05 หรือ 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

7.1 การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การมุ่งเน้นการบริหารยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและมุ่งสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การตามหลักการสำคัญ 5 ประการ ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้แก่

7.1.1 การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ คือ การที่องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน แล้วแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายนั้นสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ

สื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในการสื่อสารและถ่ายทอดให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้าใจและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดแล้วแปลงออกมาเป็นแผนงาน/โครงการ ในระดับต่าง ๆ

7.1.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดบทบาทขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยกำหนดหน้าที่งาน แบ่งงานหรือรวมงานเข้าด้วยกันเป็นแผนกหรือหน่วยงานย่อย กำหนดระดับชั้นของหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และสร้างความเข้าใจการจัดองค์การต่อบุคลากรในรูปแบบแผนภูมิองค์การ การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนด เพื่อให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้หน่วยงานในระดับต่าง ๆ มีเป้าหมายไปที่ยุทธศาสตร์ขององค์การในทิศทางเดียวกันและสามารถประสานพลังโดยคำนึงถึงความสอดคล้องในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.3 การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันให้บุคลากรทุกคนในองค์การตระหนักในยุทธศาสตร์โดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ การเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งเชื่อมโยงระบบจูงใจรายบุคคลให้ทุกคนมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ขององค์การโดยมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์การ

7.1.4 การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง คือ การเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยุทธศาสตร์ จากการรายงานผลและทบทวนยุทธศาสตร์ การศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) จากแบบอย่างที่ดี (Best Practices) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีความสามารถทางการแข่งขันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ

7.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดขึ้น สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน และจัดให้มีระบบบริหารยุทธศาสตร์ผ่านสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ

7.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

7.2.1 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ มุ่งสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- *การฝึกอบรม* หมายถึง กิจกรรมพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านยุทธศาสตร์แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สนองต่อยุทธศาสตร์องค์การได้
- *การศึกษา* หมายถึง กิจกรรมพัฒนาความรู้อย่างเป็นทางการ มีหลักสูตร องค์ความรู้ การเรียนการสอนชัดเจน เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะให้กับผู้เรียน ทั้งในระบบ และนอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ โดยมุ่งเน้นพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
- *การจัดการความรู้* หมายถึง การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการบ่งชี้ความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้สิ่งใหม่

7.2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ เพื่อยึดเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ ที่ปลูกฝังเข้าไปในจิตใจบุคลากรภายในองค์การให้ยึดถือร่วมกันในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- *วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว* หมายถึง ค่านิยมองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อการศึกษาวิจัย และกระตุ้นให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- *วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ* หมายถึง ค่านิยมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

● *วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน* คือ ค่านิยมองค์การที่มุ่งเน้นสร้างความสำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญกับการรู้จักตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมงาน การสร้างการส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

7.3 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนกลาง 10 สำนัก 2 กลุ่ม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ

8.2 หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนา การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ

8.3 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

8.4 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 4 เรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
   2.1 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ
   2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตลอดเวลา เกิดวิวัฒนาการความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้องค์การธุรกิจในภาคเอกชนมีสภาวะการณ์แข่งขันมากขึ้น เพื่อให้ตนเองมีสถานะได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การสมัยใหม่ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและจุดหมายที่แน่ชัด ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทั้งในเชิงรุกและรับให้สอดคล้องตามสภาพการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จตามกลวิธีที่องค์การตั้งไว้เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ในการบริหารองค์การภาครัฐได้นำแนวคิดการบริหารสมัยใหม่นี้มาใช้เพื่อปฏิรูปการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลลัพธ์หรือประสิทธิผลทั้งต่อองค์การและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในองค์การ เพื่อค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 ความเป็นมาและความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.2 ความสำคัญขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.3 องค์ประกอบขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.4 ลักษณะสำคัญขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.1 ความเป็นมาและความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หรือ Strategy – Focused Organization เป็นแนวคิดจากผลงานการศึกษาของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ในปี 2001 โดยมีที่มาจากการศึกษาวิจัยในองค์การต่าง ๆ ประมาณ 275 แห่ง ซึ่ง Robert S. Kaplan และ David P. Norton พบว่าผู้บริหารขององค์การทั้ง 275 แห่งดังกล่าวต่างมีความเห็นตรงกันว่าการนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติให้บรรลุนั้นต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ และได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล กล่าวคือ (วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา, 2549, น. 65 - 67)

1. ร้อยละ 67 ของฝ่ายบริหารบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละองค์การ ไม่ได้ยึดยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลัก การวางแผนงาน/โครงการและกระบวนการทำงาน ไม่ได้มีการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

2. ร้อยละ 60 ขององค์การไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงาน/โครงการที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การเลย

3. ร้อยละ 85 ของการประชุมผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ได้ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

4. ร้อยละ 95 ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่รู้จักและไม่เข้าใจว่า “ยุทธศาสตร์” ของหน่วยงานคืออะไร เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์การก็ย่อมไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างถูกต้องได้

5. ร้อยละ 70 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 90 ของผู้ปฏิบัติงานหลักยังไม่มีความเข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

ซึ่งก่อนหน้านี้ ในปี ค.ศ.1992 Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้นำเสนอเครื่องมือที่ใช้ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งสามารถเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จ

ภายใต้แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้มุ่งเน้นผลลัพธ์แค่สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เท่านั้น นั่นก็คือ Balanced Scorecard เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์การอย่างสมดุล โดยมุ่งตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เพื่อให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ได้ในทุกมิติ และสร้างองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์เพื่อให้เครื่องมือ Balanced Scorecard นี้ได้ถูกนำไปใช้ในองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในปี ค.ศ. 2001 Robert S. Kaplan และ David P. Norton จึงได้เขียนหนังสือ “the Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive In the New Business Environment.”

ผลจากการศึกษาการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ครั้งนี้ทำให้เกิดองค์การรูปแบบใหม่ขึ้นคือ องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) โดยผู้บริหารองค์การได้ใช้ Balanced Scorecard เพื่อจัดหน่วยธุรกิจ หน่วยบริการร่วม ทีม และบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นการวางแผนกระบวนการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร การจัดทำงบประมาณ การรายงานเป็นระยะ การประชุมผู้บริหารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การใช้นวัตกรรม ข้อเสนอแนะ และการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ ด้วยการมุ่งเน้นการจัดตำแหน่งและการเรียนรู้ใหม่ องค์การจึงประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หรือ Strategy - Focused Organization นั้น Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้มีการอธิบายถึงระบบการจัดการองค์การรูปแบบใหม่นี้ว่ามีมิติที่แตกต่างกันสามมิติ คือ (Robert S. Kaplan และ David P. Norton, 2001, น. 7)

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy) องค์การต้องกำหนดให้ยุทธศาสตร์เป็นวาระกลางขององค์การ Balanced Scorecard ช่วยให้องค์การต่าง ๆ สามารถยกเลิกการเขียนและสื่อสารยุทธศาสตร์ของตนในลักษณะที่ไม่เข้าใจและดำเนินการได้เป็นครั้งแรก

2. มุ่งเน้น (Focus) สร้างจุดมุ่งเน้นด้วยการนำ Balanced Scorecard มาเป็นตัวช่วยใน "การนำทาง" จัดการทรัพยากรและกิจกรรมทั้งหมดในองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

3. องค์การ (Organization) ระดมพนักงานทุกคนให้ดำเนินการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม Balanced Scorecard ให้แนวทางและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างการเชื่อมโยงองค์การใหม่ในหน่วยธุรกิจ หน่วยบริการร่วม และพนักงานแต่ละคนอย่างสมเหตุสมผล

จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton สามารถสรุปได้ว่าองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ หมายถึง องค์การที่มีการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ทั่วทั้ง

องค์การ โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือนำทางในการขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ บางท่านอาจเรียกว่า “องค์การเชิงยุทธศาสตร์” โดยได้ให้ความหมายในลักษณะเดียวกันดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 95 - 97) มองว่า องค์การเชิงยุทธศาสตร์ เป็นหนึ่งในตัวแบบองค์การสมัยใหม่ด้านกระบวนการ โดยกล่าวว่า องค์การเชิงยุทธศาสตร์ เป็นองค์การที่กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจให้สอดคล้องต่อลูกค้าและคู่แข่งในอนาคตเป็นองค์การที่มุ่งสู่การเป็นแชมป์หรือผู้นำตลอดไป องค์การเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นเป็นมือปืนเป้าบินมากกว่ามือปืนเป้านิ่ง ผู้บริหารต้องปรับท่ายิงให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน ดุษณี ดานาพงศ์, 2550 : 34) ให้ความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่มีแนวทางที่จะทำให้ทุกคนในองค์การทั้งผู้บริหาร และบุคลากรให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นต่อยุทธศาสตร์เป็นหลัก เนื่องจากปัญหาหลักขององค์การ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันไม่ได้มาจากการขาดยุทธศาสตร์ แต่เป็นปัญหาของการไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์จะทำให้ทั้งองค์การมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ และสุดท้ายย่อมจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2562: 30) กล่าวว่า องค์การเชิงยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ที่มองวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าระยะยาว มีการพัฒนายุทธศาสตร์ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)

กล่าวโดยสรุป องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ คือ องค์การที่ผู้บริหารและบุคลากรทั่วทั้งองค์การมุ่งเน้นการบริหารยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงตอบสนองซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสำคัญขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวถึงความเป็นมาและความหมายขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์เป็นองค์การที่เกิดจากการที่ผู้บริหารและบุคลากรทั่วทั้งองค์การมุ่งเน้นการดำเนินงานโดยยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton จะเห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือวัดผลการนำ

ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่าง Balanced Scorecard เป็นอย่างมากเพราะเป็นเครื่องมือวัดผลยุทธศาสตร์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมขององค์การได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนมุมมองการบริหารองค์การไม่ได้ประสบความสำเร็จด้วยเงินหรือสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องมีกระบวนการของการเจริญเติบโตและการเรียนรู้อันเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลทางด้านการเงินนั้นไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากร รวมถึงกระตุ้นการมีส่วนร่วมต่อองค์การ ในขณะที่ Balanced Scorecard สามารถรักษาสภาพเดิมของทรรศนะการเงินอันมีประโยชน์ในระยะสั้นที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว และยังสามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงพลังผลักดันที่มีคุณค่ามากกว่าในระยะยาวทั้งทางด้านการเงินและแข่งขันธุรกิจ นั่นคือการวัดผลในระดับปฏิบัติการที่ไม่ได้เป็นตัวเงินซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การและการเรียนรู้การเติบโต (ภาคภูมิ นันทปรีชา, 2555, น. 14)

Kaplan และ Norton กล่าวว่า การวัดมูลค่าของทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ถือเป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากในทางบัญชี ทักษะของพนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์การ ล้วนมีค่าต่อบริษัทมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ทั้งหลาย และยากต่อการลอกเลียนแบบทำให้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นแหล่งที่มาอันทรงพลังที่จะทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความยั่งยืน (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, 2548) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในบริบทของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์นี้ จัดว่าเป็นองค์ประกอบหลักในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ของเครื่องมือวัดความสำเร็จแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard ที่พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งการวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นี้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital: HC) ปัจจัยด้านสารสนเทศ (Information Capital: IC) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Capital: OC) ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยนี้ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์โดยสมบูรณ์ (Kaplan and Norton, 2004, p. 1-2) และจากการศึกษาวิจัยของ Kaplan และ Norton ที่ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุประการสำคัญที่ทำให้องค์การต่าง ๆ มักจะไม่ประสบปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติดังที่กล่าวไว้แล้วในความเป็นมาขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ข้างต้น Kaplan และ Norton จึงได้เสนอให้ “ยุทธศาสตร์” เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการ ซึ่งจะได้กล่าวในส่วนขององค์ประกอบขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ต่อไป

อาจกล่าวได้ว่า องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) เป็นองค์การสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จโดยใช้เครื่องมือที่สำคัญอย่าง Balanced Scorecard เป็นตัวควบคุมการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติขององค์การให้ได้ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการบริหารภายในและการเรียนรู้การเติบโตขององค์การ เพื่อให้องค์การให้ความสำคัญกับทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล ทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยสื่อสารผ่านเครื่องมือที่แสดงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างยุทธศาสตร์องค์การกับ Balanced Scorecard นั่นก็คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) นั่นเอง

1.3 องค์ประกอบขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) ซึ่งได้อธิบายหลักการสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จโดยผ่านกระบวนการและกลไกขององค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (Translate the Strategy to Operational Terms)

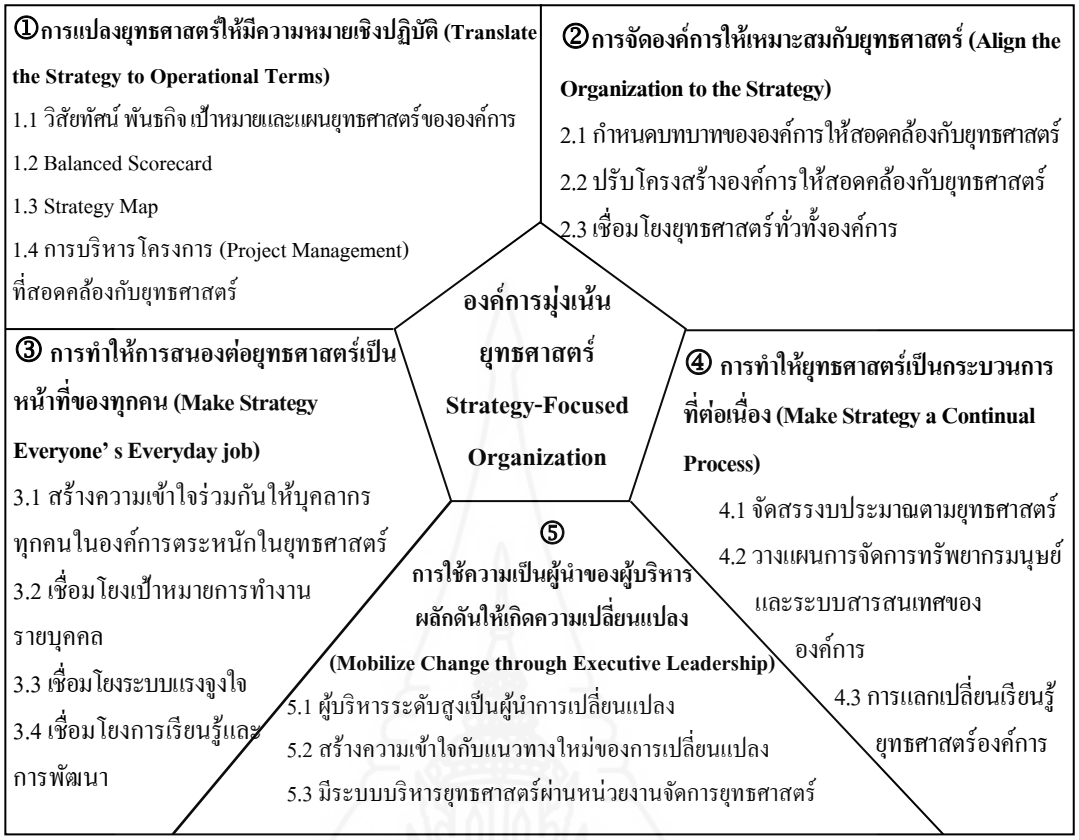
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (Align the Organization to the Strategy)

3. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน (Make the Strategy Everyone's Everyday Job)

4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)

5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change through Executive Leadership)

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยในแต่ละข้อที่ส่งผลต่อการสร้างองค์ประกอบแต่ละตัวให้เกิดขึ้นจากทั้งเจ้าของแนวคิดคือ Robert S.Kaplan และ David P.Norton และจากแนวคิดในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์ประกอบทั้ง 5 นี้จากนักวิชาการอื่น ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

ที่มา: ดัดแปลงจาก วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา (2549, น. 67)

1.3.1 การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (Translate the Strategy to Operational Terms) เป็นกระบวนการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมชัดเจน โดยนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงการแปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ดังนี้

Thomas L. Wheelen and David Hunger (2006 : 16) ให้ความหมายของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ยุทธศาสตร์และนโยบายในการดำเนินการผ่าน แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบการจัดการโดยรวมขององค์การทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ภักดี มานะหิรัญเวท, 2555, น. 12-13)

- แผนงาน/โครงการ (Program) คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุแผนงาน/โครงการที่เป็นยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์การด้วย
- งบประมาณ (Budget) คือ ตัวเงินที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินแผนงาน/โครงการ โดยงบประมาณจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนโครงการ แผนการใช้จ่าย และบ่งบอกถึงผลกระทบต่อสภาพทางการเงินขององค์การด้วย
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedures) คือ ระบบของลำดับขั้นตอนที่อธิบายรายละเอียดของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด อาจเป็นเทคนิคหรือวิธีการดำเนินการของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ

พิบูล และธนวัฒน์ ทีปะปาล (2559, น. 256) กล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำยุทธศาสตร์ เพราะการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายกิจกรรม ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำสามารถทำงานร่วมกับพนักงานได้ดี จึงจะทำให้แผนยุทธศาสตร์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

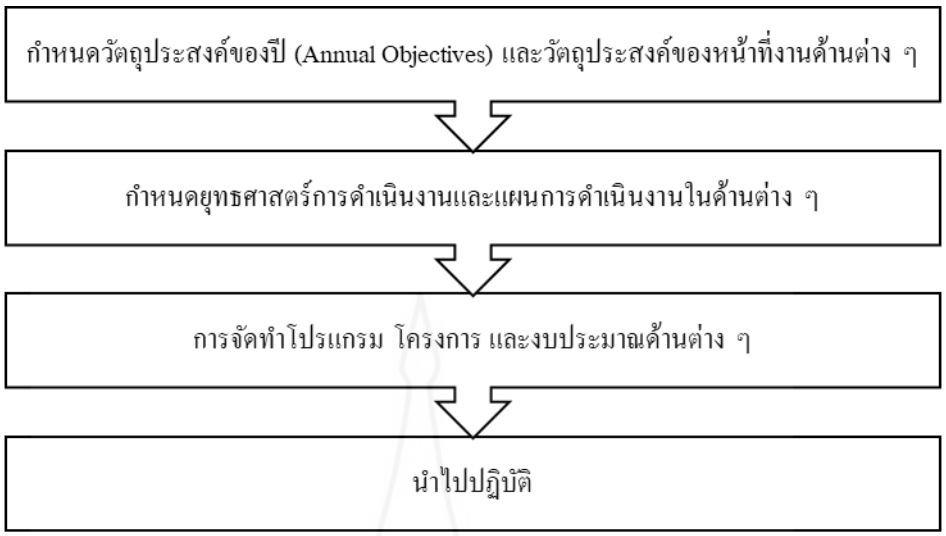
สุพานี สฤษฏ์วานิช (2554, น. 273-274) ได้อธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) ที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบของวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง ๆ (Functional Objectives)

2. กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น

3. จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงานและงบประมาณ ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency Plans) ด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น

4. นำไปปฏิบัติ (Take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ที่มา : สุพานี สฤษฎ์วานิช (2554, น. 273)

จากกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า แผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาขององค์การ แต่ความสามารถในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่จำเป็นของการบรรลุเป้าหมายองค์การ (ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558, น. 91) การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมนั้นจะต้องมีการกำหนดทิศทาง บทบาท วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การต้องการจะไปถึงเสียก่อน และอาศัยเครื่องมือในการสื่อสารและวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้น ซึ่งในแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ผู้เป็นเจ้าของแนวคิดองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์นี้ได้กล่าวถึงแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติโดยใช้หลักการและเครื่องมือสำคัญ ได้แก่ การจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และเชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์องค์การในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการบริหารโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายหลักการดังกล่าวไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ

ก่อนที่จะมีการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัตินั้น องค์การต้องแน่ใจว่าตนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์การ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556, น. 32 - 33) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ไว้ดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดภาพความสำเร็จขององค์การที่องค์การมุ่งหวัง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจภาพหรือทิศทางขององค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2) การกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็น “กิจ” ที่องค์การต้องมี “พันธะ” หรือได้กำหนดไว้โดยกฎหมาย

3) การกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องและบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้

4) การกำหนดยุทธศาสตร์ หรือประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการที่หน่วยงานดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5) การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ซึ่งเป็นแผนภาพ หรือแผนภูมิสรุปภาพยุทธศาสตร์ โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดการนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลด้วย

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 42 - 47) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตขององค์การ ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคตร่วมกัน ทำงานได้ตามมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ และทราบทิศทางขององค์การเมื่อทุกคนในองค์การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์แล้ว ทุกคนก็จะเกิดการปรับตัว (Self-adapting) เพื่อทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ตอบสนองต่อทิศทางทำงานและการควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันรับรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้พนักงานได้ร่วมมือกันในความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคต พนักงานต้องการความเปิดเผย การใช้ทักษะในการทำงาน และการสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุวิสัยทัศน์ได้ โดยไม่ใช่เพียงผู้บริหารระดับสูงรับรู้เท่านั้น ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญต่อการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้

1.3.1.2 การจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาที่ได้รับความนิยมและนำมาปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดย Robert S. Kaplan และ David P.

Norton ได้เสนอแนวคิดว่าหน่วยงานควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มิติ หรือ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2550, น. 51) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าหมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์การเชิงยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ รวมถึงการสร้างความสมดุลในแต่ละด้านและการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ

การดำเนินการในมุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton มีดังนี้

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะปรากฏอยู่เป็นฐานด้านล่างสุด เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) แต่มีความสำคัญอย่างมากต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยมีจุดเน้นที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

- ทุนมนุษย์ (human capital) องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยพัฒนาสมรรถนะการฝึกอบรมทักษะและความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากรองค์การ เพื่อเป็นฐานนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการผู้รับบริการได้ในอนาคต จึงนับว่าทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ต้องเห็นคุณค่า การมีส่วนร่วม มีเกียรติและความมีอิสระในการติดสินใจปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น
- ทุนสารสนเทศ (informational capital) องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและมีระบบสารสนเทศการจัดการที่สามารถรวบรวมส่งผ่านและใช้สื่อสารกันเองของพนักงานที่ทันสมัยถูกต้องและรวดเร็วสูง โดยเน้นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ และระบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน
- ทุนองค์การ (Organization capital) องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนองค์การที่จะช่วยให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน เช่น การพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์การเพื่อการสร้างความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ

การพัฒนาด้านการนำองค์การที่ไม่ใช่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดฝ่ายเดียว การเชื่อมโยงหน่วยงานย่อยและส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างสอดประสานด้วยใจและการทำงานแบบทีมงานที่ทุกคนล้วนมีความสำคัญและมีบทบาทเสมอกัน

2) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (internal process)

ในมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton องค์การจะต้องให้น้ำหนักในด้านการจัดการดำเนินงาน การจัดการลูกค้าการจัดการนวัตกรรม และการปฏิบัติตามกรอบของหน่วยงานกำกับของรัฐและสังคม

- *การจัดการด้านการดำเนินงาน* เน้นการดำเนินงานตั้งแต่ของฝ่ายผู้ขายวัตถุดิบจนถึงกระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย และกระบวนการด้านการบริการที่อยู่ในระดับสากลและมีความเป็นเลิศสูง
- *การจัดการด้านลูกค้า* เน้นการตอบโจทย์คุณค่าที่คาดหวังใหม่ ๆ ของลูกค้าให้ได้ตลอดเวลา เช่น ลูกค้าให้ความสำคัญกับด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่แค่เพียงบริการที่มีความรวดเร็วและความใส่ใจเท่านั้น
- *การจัดการด้านนวัตกรรม* ถือเป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้องค์การมีการเติบโตที่ยั่งยืน ในการจัดการด้านนวัตกรรม ต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยจะต้องให้มีการเรียนรู้กันและกันในลักษณะของทีมงานและการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ จากโลกภายนอกอย่างสม่ำเสมอ
- *การจัดการด้านหน่วยงานกำกับของรัฐและสังคม* องค์การจะต้องเน้นการปฏิบัติตามกรอบของกฎระเบียบและข้อบังคับที่ให้ถือปฏิบัติหรือห้ามมิให้ปฏิบัติและดำเนินการให้เกิดเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในอันที่จะแสดงให้เห็นถึงการส่วนร่วมในความรับผิดชอบด้านสังคมและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

3) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)

ในมุมมองด้านลูกค้านี้โดยทั่วไปจะเป็นด้านที่องค์การคาดหวังว่าจะได้รับจากลูกค้าโดยสามารถตอบโจทย์ข้อเสนอเชิงคุณค่าของลูกค้า (Customer value proposition) ได้ เช่น ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเหมาะสมและเป็นธรรมด้านราคา คุณภาพ สถานที่จำหน่าย รูปแบบทางเลือกต่าง ๆ และความสามารถด้านใช้งาน องค์การต้องสามารถตอบโจทย์ได้อย่างครบถ้วน โดยรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกค้าเก่ามีการตัดสินใจซื้อซ้ำ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ และเกิดเป็นความรู้สึกชอบในตรายี่ห้อ ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ด้วย

4) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)

ในมุมมองด้านการเงินเป็นอีกด้านหนึ่งที่องค์การจะคาดหวังเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีก 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงานและกลุ่ม ผู้ถือหุ้นขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงในโครงสร้างต้นทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันองค์การจะคาดหวังในการเติบโตด้านรายได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการตอบโจทย์เชิงคุณค่าของลูกค้าได้ดีขึ้น และการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มรายได้

กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546, น. 28 - 33) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ว่าต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์การจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง และภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้าน ต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) การจัดทำตัวชี้วัดหลักระดับองค์การ (Key Performance Indicator : KPI)

2) การกำหนดค่าเป้าหมาย ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์การ

3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาปรับใช้ในองค์การภาครัฐ โดยนำหลักการของตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (Key Performance Indicator : KPI) มาใช้ในการวัดด้วย กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ หรือคำรับรองปฏิบัติราชการ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ (Capital Building) ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

Nils – Göran Olve และคณะ (2003) (อ้างใน พิพัฒน์ ก้องกิจกุล และ ณัฐยา สินตระการผล, 2549, น. 12) กล่าวถึงประโยชน์ของ Balanced Scorecard ไว้ว่า

- ช่วยให้การสื่อสารถึงจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจถึงแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเป้าประสงค์

- ช่วยในการพิจารณากิจกรรมดำเนินงานต่าง ๆ ที่ถูกผลักดันให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์

- ช่วยในการเฝ้าติดตามผล และการให้รางวัลกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

1.3.1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือแผนที่ทางยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่หน่วยงานปรารถนาซึ่งเชื่อมโยงสัมพันธ์กับ Balanced Scorecard (BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan กับ Norton (พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2548, น. 43) แผนที่ยุทธศาสตร์ถือเป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการ (process innovation) ที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่ใช้การบริหารยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ แผนที่ยุทธศาสตร์จะช่วยแสดงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน เปรียบเสมือนเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่บุคลากรในหน่วยงานให้ทราบและเข้าใจการบริหารยุทธศาสตร์

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548, น. 53 – 54) กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

พิมาดา เชื้อสกุลวนิช (ม.ป.ป : 2) กล่าวถึงความสำคัญของการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

1) แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการแสดงเจตนารมณ์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคคลภายในองค์การได้

2) กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

3) ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยี และทุนองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) ทำให้ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของยุทธศาสตร์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่าง การจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์

หลักการสำคัญของแผนที่ยุทธศาสตร์

1) แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสมดุลและเชื่อมประสานความแตกต่างและความขัดแย้งอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้

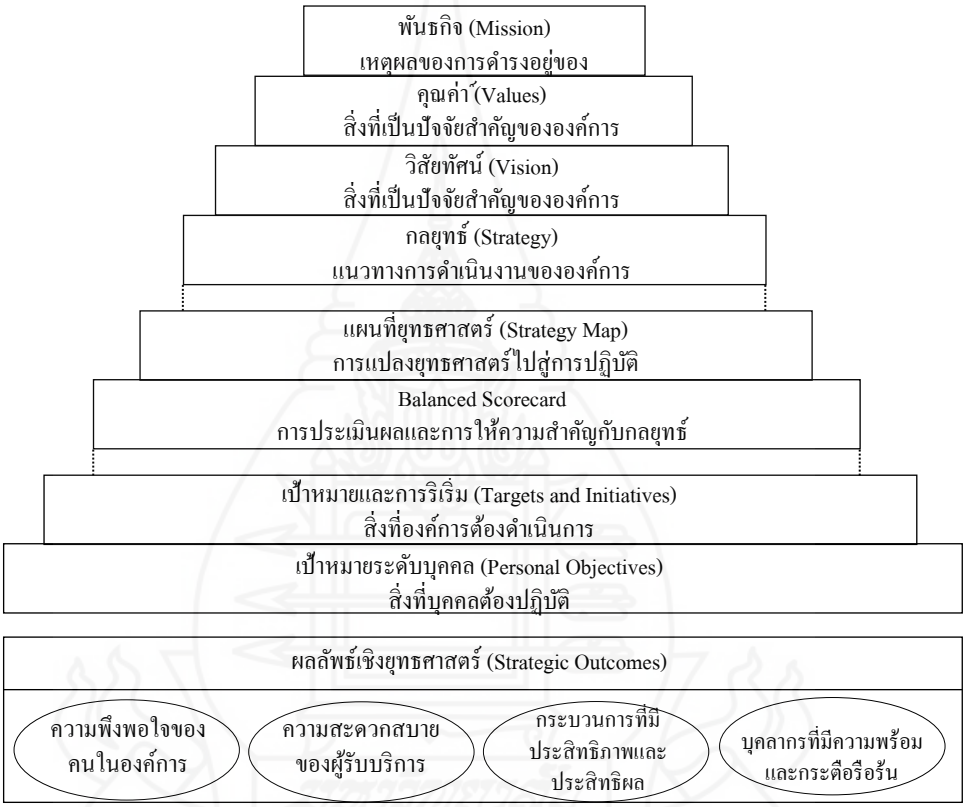
2) ยุทธศาสตร์เกิดจากสมมติฐานที่ว่าลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการและค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้มีความจำเป็นในการสร้างความหลากหลายให้เกิดกับตัวสินค้าและบริการ เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจได้

3) คุณค่าจะถูกสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการเชิงธุรกิจภายในองค์การ หากองค์การสามารถบริหารจัดการกระบวนการภายในได้อย่างดีแล้ว ก็มักจะบรรลุผลสำเร็จได้

4) แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นจุดรวมของปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้เกิดการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการบูรณาการขององค์ประกอบต่าง ๆ แบบองค์รวม กล่าวคือ เป็นการพิจารณาให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบนั่นเอง

5) การจัดวางยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดให้เกิดคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือหลักในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนร่างแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน และรายละเอียดของการมอบหมายงานความรับผิดชอบรายบุคคลทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและกระบวนการสำคัญของการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ที่มาและวงจรของการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ที่มา : พิมาดา เชื้อสกุลวนิช (มปป.) สืบค้นเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2563 จาก http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/32-Strategy Maps2.pdf

1.3.1.4 การบริหารโครงการ (Project Management) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

เป็นเครื่องมือที่นำมาช่วยในการกำหนดแผนปฏิบัติการ หรือแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อมารองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2551, น. 5 - 6)

1) คิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

2) วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการเป็นไปอย่างละเอียดรอบคอบ

3) การคัดเลือกโครงการ เพื่อการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

4) การดำเนินโครงการ

5) การติดตามความคืบหน้าของโครงการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ โดยผู้บริหารโครงการต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการและความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ติดตามวัดผลความสำเร็จ ตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6) การประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

กล่าวโดยสรุป การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่กำหนดออกมาเป็นแผนงาน/โครงการได้ โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการถ่ายทอดสื่อสารคือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นกรอบชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตลอดจนควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางที่องค์การต้องการตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่องค์การได้กำหนดไว้อย่างสมดุล และนำไปสู่การบริหารโครงการ (Project Management) ให้ได้สำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การที่ตั้งไว้

1.3.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (Align the Organization to the Strategy)

ในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น กระบวนการที่จะต้องเกิดขึ้นหลังจากการกำหนดยุทธศาสตร์องค์การที่สำคัญก็คือ การจัดองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางในการจัดองค์การไว้ดังนี้

Bartol & Martin (1997, p.7) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย รวมถึงกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาด้วย

Robbins (1998, p. 194) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา

สมคิด บางโม (2558, น. 107) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคุลมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กัลยานุช กิตติพงศ์พิทยา (2556, น. 6) การจัดองค์การ คือ การออกแบบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจขององค์การ จัดแบ่งแผนกงานและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม เอกภาพในการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ ความสมดุลระหว่างอำนาจและหน้าที่ ความยืดหยุ่น และการประสานงานกันทำเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ

นราธิป ศรีราม (2556, น. 6) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ของงาน ด้วยการจัดกลุ่มงาน การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชาและขอบเขตของการควบคุม รวมทั้งกำหนดกลไกในการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานย่อย ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งงานในองค์การ หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดองค์การ คือ การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์การ (organization structure) ผังหรือแผนภูมิองค์การ (organization chart) ที่เหมาะสมเอื้อประโยชน์ให้การบริหารและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, น. 91) มองว่า แผนยุทธศาสตร์จะสามารถปฏิบัติและสร้างผลงานขององค์การที่สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้นั้น ผู้รับผิดชอบในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การ และโครงสร้างงานเพื่อรองรับภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ด้วย

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 11) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดองค์การ คือการศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมทั้งหมดขององค์การแล้วรวมกลุ่มตามความจำเป็น การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ขั้นตอนการจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์กิจการทั้งหมดขององค์การเพื่อให้ทราบปริมาณและคุณลักษณะของงานโดยละเอียดโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน

2) การจัดแบ่งแผนกงาน หมายถึง การแยกประเภท จัดหมวดหมู่งานและการออกแบบงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การมอบหมายงานและการประสมประสานงาน หมายถึง การดำเนินขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงานแล้วมอบหมายให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่ง ตลอดจนการกำหนดสายการบังคับบัญชาขนาดการควบคุมและการติดต่อสื่อสาร

กานต์มณี ไวยครุฑ (2556, น. 117 - 119) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์การที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ โดยมองว่าความสามารถขององค์การที่จะประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับหลักการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

1) เลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ หลักการในการสรรหาบุคลากรต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สามารถเสริมสร้างทีมงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การสร้างทีมงานที่มีความสามารถเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดประเภทของทีมงานบริหารหลักที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินการ

2) การเสริมสร้างทักษะ การสร้างสมรรถภาพองค์การให้มีคุณค่าทางการแข่งขันที่อยู่เหนือคู่แข่งขัน อาจเพราะยุทธศาสตร์ที่เหนือกว่า หรือการมีทรัพยากรที่มากกว่า มีความสามารถเหนือกว่ามีสมรรถภาพดีกว่าหรือแข็งแกร่งกว่า หรือให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดมากกว่า เป็นต้น และมีความสามารถความชำนาญที่เหมาะสมในทุกระดับ หากเป็นทักษะในการบริหารงานของผู้นำตามหลักการจัดการสามารถแบ่งได้ตามลักษณะชั้นของการบริหารตามลำดับชั้นแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

(1) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานความชำนาญในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือวิธีการ และเทคนิคต่างๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้นำระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้นำระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานต่างๆ เสมอ หรือบางครั้งอาจต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี ทักษะและความชำนาญด้านเทคนิคที่จำเป็นจะทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อนำมาปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain activities)

(2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นมีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดกับคนงานทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

(3) ทักษะด้านความคิด หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว เข้าใจ ขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ผู้จัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้จัดการระดับกลางและระดับต้นจะใช้ทักษะนี้น้อยลงตามลำดับ

3) ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์การและยุทธศาสตร์ขององค์การ โครงสร้างองค์การแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกันแต่จะเป็นลักษณะเฉพาะตัว เพราะถูกกำหนดจากความเหมาะสมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างขององค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการจัดจำหน่วยงาน และต้องเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่จะนำไปปฏิบัติ การกำหนดกิจกรรมสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นงานกิจกรรมหลักตามลูกโซ่แห่งคุณค่าที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ งานเหล่านี้ต้องดำเนินการอย่างดีเป็นพิเศษการพิจารณาใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing) สำหรับกิจกรรมงานลูกโซ่แห่งคุณค่าบางอย่าง

กิจกรรมสนับสนุนแต่ละอย่างตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่าขององค์การและกิจกรรมอื่นๆซึ่งเป็นกิจกรรมช่วยกิจกรรมอื่นๆ กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมเรียกว่าเป็น กิจกรรมบริการ อาจจะพิจารณาใช้ทรัพยากรจากภายนอก เนื่องจากมีความชำนาญมีเทคโนโลยีในงานมากกว่า สามารถทำได้ดีกว่า และประหยัดมากกว่าที่จะทำเอง ในแง่ของยุทธศาสตร์จะช่วยลดภาระงานบริหารในหน่วยงานให้น้อยลง ทำให้โครงสร้างขององค์การแบนลง ส่งผลให้ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของบริษัทมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันได้มากขึ้น

นอกจากการมองหาแหล่งภายนอกเพื่อเข้ามาช่วยเหลือแล้ว การพิจารณาเข้าไปร่วมงานกับบริษัทอื่นก็เป็นการเพิ่มสมรรถภาพทางการแข่งขัน การเข้าไปเป็นพันธมิตร หรือการเข้าไปร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ก็เป็นการเพิ่มสมรรถภาพทางการแข่งขันและการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3.2.1 กำหนดบทบาทขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

การกำหนดบทบาทขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์นั้น จะทำให้องค์การรวมทั้งบุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การเพื่อมองภาพรวมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เดียวกัน การจัดการองค์การนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ โดยมีหลักการจัดองค์การที่สำคัญดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, น. 108 - 114)

1) การกำหนดหน้าที่ของงาน (function) โดยต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานและภารกิจจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การ

2) การแบ่งงาน (division of work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานนั้น ๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

3) หน่วยงานสำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานสนับสนุน (auxiliary) การแบ่งงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น โดยหน่วยงานหลักจะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานจะขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา หน่วยงานหลักจะเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ หน่วยงานที่ปรึกษา เป็นหน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน ส่วนหน่วยงานสนับสนุนเป็นหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา มักเป็นทำงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่

4) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร โดยสายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

(1) จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานคั่งค้างได้

(2) สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด

(3) สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน

5) อำนาจการบังคับบัญชา คืออำนาจในการตัดสินใจหรือสั่งการ มี 2 แบบ ได้แก่ การรวมอำนาจ (centralization) ซึ่งเป็นระบบบริหารที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูงเพียงจุดเดียว ผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ ระบบนี้จึงทำให้การทำงานล่าช้า และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ อีกแบบหนึ่งคือ การกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นระบบบริหารที่กระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างหรือหน่วยงานส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ โดยกระจายอำนาจส่วนใหญ่ลงไปให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจสั่งการได้ทันที ไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด ซึ่งการจัดการองค์การสมัยใหม่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัว ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6) ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึงสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน ซึ่งการจะพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่วงการควบคุมต้องพิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

(1) ความสามารถของผู้บังคับบัญชา

(2) การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน

(3) ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน

(4) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

7) เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะใดคณะหนึ่ง หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครรับผิดชอบงานใด เท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

8) แผนภูมิองค์การ (Organization Chart) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างองค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้น ๆ แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อที่ช่วยแสดงให้ทราบถึงหน่วยงานย่อยและ

ความสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในองค์การ การจัดองค์การจึงควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ ซึ่งจำแนกได้ 3 ประเภท คือ แผนภูมิโครงสร้างหลัก แผนภูมิแสดงตัวบุคคล และแผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การ

1) องค์การต้องมีเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2) องค์การต้องจัดให้มีศูนย์กลางในการอำนวยการที่มีสมรรถภาพ มีความรับผิดชอบและอำนวยการโดยตรง

3) องค์การต้องระบุหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่การงานตามความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ

4) องค์การต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานภายในองค์การ

5) องค์การต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักในการอำนวยการการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

6) องค์การต้องสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การปรับตัวหรือการพัฒนาองค์การจะต้องมีสม่ำเสมอตลอดไป

นอกจากนี้ การจัดองค์การเพื่อดำเนินยุทธศาสตร์ ยังเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองหรือรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยมีหน่วยจัดการยุทธศาสตร์ (Office of Strategic Management: OSM) ทำหน้าที่ในการบริหารและประสานยุทธศาสตร์ ซึ่งหน่วยจัดการยุทธศาสตร์ (OSM) ดังกล่าวนี้ อาจเป็นส่วนงานหรือหน่วยงานย่อยหนึ่งขององค์การที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปโดยในส่วนราชการต่าง ๆ หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยจัดการยุทธศาสตร์มักได้แก่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการด้านนโยบายและแผน ซึ่งแต่ละส่วนราชการอาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น สำนักนโยบายและแผน กองนโยบายและแผน ฝ่ายวางแผน เป็นต้น หรืออาจใช้โครงสร้างองค์การที่แตกต่างกันตามไปด้วย โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นจึงสามารถปรับเปลี่ยนหรือแปรผันไปได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป (นราธิป ศรีราม, 2556, น. 7) การจัดองค์การเพื่อดำเนินยุทธศาสตร์ มีความสำคัญต่อความสำเร็จการบริหารและการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การจัดองค์การโดยกำหนดให้มีหน่วยยุทธศาสตร์ (OSM) รับผิดชอบในการบริหารและประสานยุทธศาสตร์เป็นเจ้าภาพในการดำเนินยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์การ อีกทั้งยังช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2) ช่วยให้การบริหารและการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างสะดวก ง่าย และรวดเร็วขึ้น เพราะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและแต่ละตำแหน่งงานไว้ อย่างชัดเจน

3) การจัดองค์การที่รองรับกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะช่วยในการตรวจสอบ ควบคุม และกำกับดูแลการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อน ลักลั่น หรือคลุมเครือของการแบ่งงานในการดำเนินยุทธศาสตร์ เพราะการจัดองค์การจะส่งผลให้มีการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่อย่างชัดเจน

5) ช่วยในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ในการนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติ เพื่อทราบว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ อยู่ในสังกัดหน่วยงานใด มีสายการบังคับบัญชาอย่างไร ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ในการดำเนินยุทธศาสตร์อย่างไร

6) การจัดองค์การเพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แผนกหรือเป็นหน่วยงานย่อย ๆ จะช่วยให้เกิดการใช้คนให้ตรงกับงาน (put the right man on the right job) และช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

7) โครงสร้างองค์การเพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การจะสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3.2.2 ปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ในการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินยุทธศาสตร์นั้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์การกับหน่วยงานย่อย เชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยกับหน่วยงานสนับสนุน เชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยกับผู้เกี่ยวข้องภายนอก และเชื่อมโยงการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร มีส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การเช่นเดียวกับการจัดโครงสร้างองค์การโดยทั่ว ๆ ไป โดยโครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนโครงสร้างสิ่งมีชีวิตที่จะประกอบไปด้วยอวัยวะหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งอวัยวะหรือส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านั้น ต่างต้องทำหน้าที่ของตน และทำงานร่วมกับส่วนประกอบอื่น ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินยุทธศาสตร์

กิ่งพร ทองใบ (2553, น.11) ได้กล่าวถึง การจัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์การ ได้อย่างเหมาะสมต้องคำนึงถึงรูปแบบของอำนาจหน้าที่ หลักการในออกแบบโครงสร้างองค์การ หลักการเขียนแผนภูมิองค์การและการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน หรือหมายถึง กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดองค์การ (Organizing)

ศิริรัตน์ ชุณคล้าย (2558, น.110) กล่าวว่าลักษณะของโครงสร้างองค์การต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) ขอบเขตหน้าที่ของกลุ่มงานที่เชื่อมโยงกับส่วนอื่น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างงานและกลุ่มงานทั้งหมด รวมถึงการควบคุม การประสานงาน และการแสดงทิศทางเดินของงานในกระบวนการบริหารแต่ละระดับ

3) บทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบของกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมาย

Henry Mintzberg (1979, p. 18) อธิบายส่วนประกอบโครงสร้างเพื่อดำเนินยุทธศาสตร์ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน คือ 1) ส่วนยุทธศาสตร์หรือส่วนระดับสูง 2) ส่วนระดับกลาง 3) ส่วนปฏิบัติการ 4) ส่วนเทคนิค และ 5) ส่วนสนับสนุน โดยแต่ละส่วนประกอบจะปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1) ส่วนยุทธศาสตร์หรือส่วนระดับสูง (strategic apex) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการบริหารองค์การในภาพรวม รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารในทุก ๆ ด้าน และการตัดสินใจในเรื่องหรือประเด็นที่สำคัญ เช่น การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และยังทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารและการปฏิบัติงานของส่วนอื่น ๆ ในองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ส่วนระดับกลาง (middle line) คือ ส่วนงานที่เชื่อมประสานส่วนปฏิบัติการกับส่วนระดับสูงหรือส่วนยุทธศาสตร์เข้าด้วยกัน ทำหน้าที่ในการเชื่อมประสานการนำยุทธศาสตร์กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานของส่วนปฏิบัติการ (operation core) ดังนั้น งานหลักของส่วนนี้ก็คือการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของส่วนปฏิบัติการนั่นเอง โดยหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับกลางก็คือการแปลงนโยบาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

3) ส่วนปฏิบัติการ (operating core) คือ ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์การหรือเป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องรับผิดชอบโดยตรง ผลสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานหลักหรืองานประจำขององค์การ รวมไปถึงการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ด้วย ถือเป็นส่วนประกอบที่เป็นความอยู่รอดขององค์การ และยังมีลักษณะเป็นงานส่วนต้นขององค์การที่จะรองรับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ นโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง

4) ส่วนเทคนิค (techno structure) เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวิจัยและพัฒนา รวมไปถึงทำหน้าที่ในงานเชิงวิชาการต่าง ๆ ขององค์การ งานในส่วนเทคนิคนี้จึงแทรกอยู่ในทุกระดับชั้นในองค์การ โดยการปฏิบัติงานของส่วนเทคนิคจะเกี่ยวพันกับการช่วยกำหนดมาตรฐานในงานปฏิบัติงานให้แก่งานอื่น พร้อม ๆ กับการประสานการปฏิบัติงานกับบุคคล ตลอดจนประสานงานกับงานอื่น ๆ ในองค์การด้วย โดยงานที่สำคัญของส่วนนี้จำแนกได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มวิเคราะห์ระบบงาน กลุ่มวางแผน ควบคุมและพัฒนา และกลุ่มวิเคราะห์งานบุคคล

5) ส่วนสนับสนุน (Support Staff) เป็นส่วนงานที่คอยช่วยเหลือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ งานที่ปฏิบัติส่วนใหญ่จึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ส่วนงานอื่นในองค์การ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2554, น. 278) ได้นำเสนอประเภทของโครงสร้างประเภทต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1) โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) มักพบในกิจการขนาดเล็กลักษณะงานไม่ค่อยซับซ้อน เจ้าของเป็นผู้บริหารงาน (Owner Manager) และเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาพนักงานโดยตรง มักจะไม่มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือฝ่ายอย่างชัดเจน

2) โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างแบบนี้จะแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะหรือขอบเขตของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะทำให้องค์การได้รับประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) แต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ในการประสานงานกิจกรรมหรือหน้าที่งานต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้ และเมื่อองค์การเติบโตขึ้น สายการบังคับบัญชาจะยาวขึ้น โครงสร้างแบบนี้มักจะเกิดปัญหาล่าช้าในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และต้องการการประสานงานระหว่างหน้าที่ด้านต่าง ๆ อย่างมาก

3) โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Structure) เป็นโครงสร้างที่มีผู้บริหารหน่วยงาน (Divisional Manager) ซึ่งจะรับผิดชอบหน่วยงานที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่การดำเนินงาน เพื่อให้สนองตอบความต้องการของกลุ่มลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ที่แตกต่างกันไป หรือสามารถให้ความสนใจดูแลสินค้าและกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ภายใต้หน่วยต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถบริหารหน่วยงานของตนได้อย่างมีเอกเทศมีอิสระตามสมควร แต่โครงสร้างแบบนี้ก็จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าโครงสร้างตามหน้าที่งาน เพราะจะมีการซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่บางสายงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น แนวโน้มในปัจจุบันนี้ โครงสร้างที่จัดเป็นหน่วยงานจะมีการพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานที่เรียกว่า Strategic Business Unit หรือ SBU ซึ่งจะเป็นโครงสร้างที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารยุทธศาสตร์ได้ดียิ่งขึ้น คือ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันของ SBU นั้น ๆ ได้ชัดเจน เหมาะสมมากขึ้น การจัดโครงสร้างแบบ SBU จะช่วยลดขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้บริหารระดับสูงลงได้ จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาทำงานในการบริหารยุทธศาสตร์องค์การโดยรวมได้มากขึ้นด้วย

4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสนใจทั้งหน้าที่งานและกิจกรรมหรือโครงการ (Project) ควบคู่กันไป มีสายการบังคับบัญชาทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงมาก และเนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งผู้บริหารโครงการและผู้บริหารตามหน้าที่พร้อมกันไป จึงมักเกิดปัญหาความขัดแย้งในเรื่องขอบเขตหน้าที่งาน อำนาจหน้าที่ และการแบ่งสรรทรัพยากรได้

5) โครงสร้างแบบ Product Team Structure จะมีการตั้งทีมงานที่มีลักษณะเป็น Cross – functional teams ที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหน้าที่งานฝ่ายต่าง ๆ โดย ทีมงานจะทำหน้าที่ดูแลสินค้าหนึ่งชนิด หรือ 2 - 3 ชนิดที่ใกล้เคียงกัน ดูแลตั้งแต่แนวคิดในการออกแบบ สร้างต้นแบบ (Prototype) การทดลองผลิต ทดสอบตลาด ดูแลจนกระทั่งสินค้าเข้าสู่ตลาด และมีอำนาจในการตัดสินใจ

6) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง โครงสร้างจึงต้องมีลักษณะสำคัญ ๆ คือ ไม่มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือถ้ามีก็จะเป็นเพียงบางกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น กิจกรรมทางธุรกิจ เช่น การผลิต การออกแบบ การตลาด จะกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ และจะมีสำนักงานใหญ่ (ขนาดเล็ก) ทำหน้าที่เป็นนายหน้า (Broker) ในการติดต่อประสานงานและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตหรือเทคโนโลยีสารสนเทศกับบริษัทในเครือ และ/หรือบริษัทย่อย (ที่เป็นอิสระ) รายอื่น ๆ โครงสร้างแบบนี้จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Virtual Organization ข้อดีของ

โครงสร้างแบบนี้คือ ค่าใช้จ่ายต่ำ และเกิดขึ้นได้ง่าย และยืดหยุ่นสูง แต่ข้อเสียที่ก็คือกิจการจะไม่สามารถควบคุมกิจกรรมของกิจการในเครือข่ายได้อย่างเต็มที่เหมือนที่ทำเอง

7) Conglomerate Structure หรือ Holding Structure โครงสร้างแบบนี้จะพบในกิจการขนาดใหญ่ จะมีบริษัทย่อย ๆ (Subsidiaries) อยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่ บริษัทย่อย ๆ เหล่านี้จะมีอิสระไม่ขึ้นอยู่กับบริษัทย่อยอื่น ๆ และโดยปกติแล้วสำนักงานใหญ่จะดูแลเรื่องการบริหารการเงิน และการวางแผนรวม (Corporate Planning) ให้

ยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ มีแนวโน้มสำคัญดังนี้

1) การลดอุปสรรคภายใน เพื่อให้คนในองค์การมีการประสานร่วมมือกันทำงานได้มากขึ้น ลดการแบ่งฝ่าย ใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการลดอุปสรรคภายในองค์การนั้น ได้แก่

(1) การลดอุปสรรคในแนวตั้ง (Vertical Boundary) เป็นการลดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาลง มีการสื่อสารสองทางมากขึ้น สร้างทีมงานกับระดับการบังคับบัญชาที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับ มีการกระจายและมอบอำนาจให้แก่บุคลากรระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา โดยให้เพื่อนร่วมงานทุกระดับสามารถประเมินผลงานของแต่ละคน เพื่อกระตุ้นการรับรู้และการร่วมมือระหว่างบุคลากรได้

(2) การลดอุปสรรคในแนวนอน (Horizontal Boundary) โดยการสร้างทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross – functional teams) ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากกลุ่มงาน / ฝ่าย / แผนกต่าง ๆ มาร่วมกันทำงาน ใช้การโยกย้ายงาน (Lateral transfer) และการหมุนเวียนงาน (Job rotation) เพื่อให้มีการเรียนรู้และได้ประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจในการทำงานที่กว้างขึ้น สามารถช่วยเหลือและประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องจัดให้มีกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพเพื่อเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์การ

2) การลดอุปสรรคภายนอก ทำให้การทำงานภายในองค์การสามารถเชื่อมต่อกับองค์การภายนอกได้ดียิ่งขึ้น เอื้อต่อการทำงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการลดอุปสรรคภายนอกนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

(1) สร้างพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Strategic alliances) ทั้งฝ่าย Suppliers ฝ่ายผู้รับบริการและองค์การเพื่อความร่วมมือ ทั้งในด้านของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการร่วมมือกันทำงาน

(2) สร้างกลไกการเชื่อมโยงลูกค้าเข้ากับองค์การ เพื่อการสื่อสารสองทางที่ดีและการมีสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์

(3) ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพกับลูกค้า Supplement และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น การสร้างเว็บไซต์ขององค์การ การใช้อินเทอร์เน็ตในการสื่อสาร เป็นต้น

1.3.2.3 เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ

การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์จะต้องมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การกับหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งจากการศึกษาโครงสร้างการแบ่งแผนกงานขององค์การ ประกอบด้วย หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยให้บริการร่วม (shared – service unit) ซึ่งการจัดองค์การที่จะทำให้มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ทั้งองค์การนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยให้บริการร่วมด้วย

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอยุทธศาสตร์การประสานพลังมุ่งทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ โดยกล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบที่มีความซับซ้อนเพื่อใช้บริหารกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือความสามารถในการสร้างความสอดคล้องจากการประสานพลังของทุกหน่วยธุรกิจ ทุกกระบวนการและทุกระบบภายในองค์การให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์องค์การ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (จักร ติงศภัทิย์, 2550, น. 403 - 408)

1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy alignment) คือ ความสอดคล้องภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปตามยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะช่วยให้เข้าใจแนวทางในการค้นหาและวัดความสอดคล้องภายใน เพื่อประสานพลังของกระบวนการบุคลากรและเทคโนโลยี ให้มุ่งไปที่ข้อเสนอด้านคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ

2) ความสอดคล้องเชิงองค์การ (organization alignment) แต่ละภาคส่วนในองค์การสอดประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างเอกภาพและพลังประสานขององค์การได้อย่างไร แผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการอธิบายยุทธศาสตร์แต่ละระดับและถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์จากระดับหนึ่งไปยังระดับถัดไป และยังสามารถวัดผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงานที่ปฏิบัติงานในหลาย ๆ หน่วยธุรกิจภายในองค์การได้ด้วย

3) ความสอดคล้องของทุนมนุษย์ (human capital alignment) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจากระดับบนโดยฝ่ายบริหารจะต้องถ่ายทอดลงมาสู่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ถ้าพนักงานไม่เข้าใจยุทธศาสตร์ หรือปราศจากแรงจูงใจที่กระตุ้นให้ต้องทำให้สำเร็จ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น ดังนั้นความสอดคล้องของทุนมนุษย์จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีพลังประสานระหว่างเป้าหมายของพนักงาน การฝึกอบรม และผลประโยชน์ตอบแทนที่ มุ่งไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์องค์การ

4) ความสอดคล้องของระบบการวางแผน ระบบปฏิบัติการ และระบบการควบคุมติดตาม (planning and control systems alignment) กระบวนการจัดทำแผน รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติการและกระบวนการควบคุม จะทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากร พร้อมทั้งขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานขององค์การ กำกับและติดตามผลการดำเนินงาน ดังนั้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความสอดคล้องของระบบการวางแผน การปฏิบัติการ และระบบควบคุมติดตามที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้วย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556, น. 100 - 102) กล่าวถึงการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไว้ 5 ขั้นตอน ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติการในรูปแบบแผนต่าง ๆ โดยสรุป ดังนี้

1) ขั้นตอนการจัดทำแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่บูรณาการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน การปรับระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่เร่งรัดให้มีการปฏิบัติการตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

2) ขั้นตอนการจัดแบ่งบทบาทหลักและบทบาทสนับสนุนของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินภารกิจและความร่วมมือให้สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการมอบหมายงานให้หน่วยงานที่มีบทบาทหลักตามกลุ่มภารกิจเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ควรมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติจนถึงแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยอาจกำหนดหรือแบ่งหน่วยงานในสังกัดออกเป็นกลุ่มภารกิจ เพื่อรับผิดชอบงานตามแผนงาน / โครงการตามแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน

3) ขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ ผลักดันให้เกิดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์และเกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การปรับปรุงประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพและการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ

4) ขั้นการบูรณาการแผน การวิจัย และการสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้กับบุคลากรทุกระดับ การบูรณาการดำเนินงานโดยใช้แผนระดับต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นเครื่องมือสร้างกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและส่งเสริมการศึกษาวิจัยในพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

5) ขั้นตอนการติดตามและการประเมินผล รวมทั้งการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจและสามารถวัดได้ทุกระดับ สนับสนุนการพัฒนาและจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานในภาพรวม และเชื่อมโยงกับแผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้ในแผนสนับสนุนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในทุกระดับ และเชื่อมโยงกับโครงข่ายข้อมูลในหน่วยงานส่วนกลางระดับนโยบาย เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและจัดเก็บข้อมูล เป็นองค์ความรู้ด้านการติดตามและประเมินผล และอาจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามประเมินผลของหน่วยงานด้วย

กล่าวโดยสรุป การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่หลักขององค์การ โดยการศึกษาวิเคราะห์ถึงบทบาทและพันธกิจขององค์การให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่องค์การต้องการจะไปถึง โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะเป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการขององค์การและปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมและเอื้อต่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยจัดโครงสร้างและแผนกงานในองค์การตามกลุ่มภารกิจตามยุทธศาสตร์เพื่อให้มีเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบดำเนินยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยองค์การต้องมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การกับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ นี้ จะออกมาในรูปของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือ 3 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่จะต้องมีการบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนในแต่ละระดับของแผนอันจะนำไปสู่ความเสร็จตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์องค์การ

จะเห็นได้ว่าหลักการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์นั้นมีความเปลี่ยนแปลงและเกี่ยวข้องกับการบริหารภายในองค์การหลายส่วนด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์การ ที่เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบังคับบัญชาและการบริหารส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมไปถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรให้สอดรับกับรูปแบบของโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น สิ่งสำคัญในการจัดองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ก็คือการประสานพลังร่วมกัน (Synergy) ภายในองค์การ เพื่อให้การจัดองค์การที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการถ่ายทอดสื่อสารให้เกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และการรับรู้บทบาทของตนเองในการที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) จะเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์การในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้แต่ละมิติของ Balanced Scorecard นั่นเอง

1.3.3 การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน (Make Strategy Everyone's Everyday job) ทุกคนควรอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ขององค์การและมีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Balanced Scorecard ใช้เพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากร องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ต้องการให้บุคลากรจัดกิจกรรมประจำวันของพวกเขาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับกระบวนการสำคัญ 3 อย่าง คือ การทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายของงานระดับบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรระบุเป้าหมายของบุคคลและทีมเพื่อนำเข้ามาเป็นส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการเชื่อมความสำเร็จของยุทธศาสตร์ไปสู่รางวัลและผลตอบแทน โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นตัวควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2001 : 213) ในกระบวนการทำให้สนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนจึงประกอบไปด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันให้บุคลากรทุกคนในองค์การตระหนักในยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคล และเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจรายบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.3.1 สร้างความเข้าใจร่วมกันให้บุคลากรทุกคนในองค์การตระหนักในยุทธศาสตร์ ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การนั้น สิ่งที่สำคัญคือ การสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้

สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์การทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติ และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การจึงจะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้

Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาไปสู่หัวใจของระบบที่มีความซับซ้อนเพื่อใช้บริหารกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยประสิทธิผลของระบบเกิดจากขีดความสามารถในการปฏิบัติการพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ (1) ความสามารถในการสื่อสารและอธิบายยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน (เป็นผลมาจากแผนผังยุทธศาสตร์) และ (2) ความสามารถในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบบริหารจัดการ (เป็นผลมาจาก Balanced Scorecard) ผลลัพธ์ที่ได้คือความสามารถในการสร้างความสอดคล้องจากการประสานพลังของทุกหน่วยธุรกิจทุกกระบวนการ และทุกระบบภายในองค์การให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์องค์การ (จักร ติงศภัทิย์, 2550, น. 403) ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ตระหนักในยุทธศาสตร์ขององค์การผ่าน Strategy Map และ Balanced Scorecard จึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์

สุเทพ เชาวลิต (2556, น. 10 - 6) ได้กล่าวว่าการดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ ความผูกพันและเกิดพันธสัญญาที่จะปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป

การสื่อสารในการดำเนินยุทธศาสตร์ หมายถึง การส่งสารจากผู้ส่งสารซึ่งได้แก่ ผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต่อไป การสื่อสารในการดำเนินยุทธศาสตร์ สามารถทำได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) คือ การสื่อสารโดยที่ผู้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โดยออกคำสั่งและนโยบายในการบริหารงานขององค์การไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว (one – way communication) โดยผ่านทางวาจา เช่น การประชุม การให้คำแนะนำ การสัมภาษณ์ และทางลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย บันทึก ข้อสั่งการ แผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ในการดำเนินยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องสื่อสารจากบนลงล่างให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และยุทธศาสตร์ (strategy) ขององค์การ โดยใช้วิธีการสื่อสารในหลายรูปแบบ ปัจจุบันนิยมใช้การส่งสื่อสารโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นสำคัญ

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา) พนักงานทุกคนในองค์การจะต้องสื่อสารไปข้างบนยกเว้นระดับสูงเท่านั้น การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นมีความยุ่งยากพอสมควร กล่าวคือ ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารระดับล่าง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากระดับล่าง และบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์การไม่เอื้ออำนวยด้วย นอกจากนี้ ยังขาดแรงจูงใจ รางวัลในการสื่อสารจากระดับล่างอีกด้วย ความเชื่อและความรู้สึกเช่นนี้ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ย่อมจะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร ซึ่งจะมีผลต่อการแก้ไขปัญหาองค์การกระทำได้ยุ่งยากและล่าช้าและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานได้อีกด้วย

3) การสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน หน่วยงานหนึ่งประกอบด้วยบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันในองค์การ และผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน การสื่อสารตามแนวนอนก็จะมีอุปสรรคเช่นกัน ถ้าขาดความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและความกังวลต่อการเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะชิงดีชิงเด่นกันและกัน ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ดีควรไว้วางใจต่อกัน รวมทั้งจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมต่อการเลื่อนตำแหน่งด้วย ในการดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จต้องมีการประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย ทุกส่วนราชการให้ประสานพลังสร้างความเป็นหนึ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป

4) การสื่อสารข้ามสายงาน (cross-channel communication) หมายถึง การที่พนักงานในองค์การส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของเขา ซึ่งเขาจะไม่มีอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่จะสั่งการบุคคลที่สื่อสารด้วย การดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้ามสายงานทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ กล่าวคือ การสื่อสารข้ามสายงานภายในองค์การ คือ การมอบให้พนักงานระดับปฏิบัติสามารถประสานงานทุกส่วนงานได้โดยตรงในส่วนงานนั้นเพื่อก่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และมอบให้ข้าราชการระดับปฏิบัติสามารถประสานงานภายนอกองค์การได้ ในกรณีที่เป็นองค์การส่วนราชการอื่น องค์การภาคธุรกิจเอกชน และองค์การภาคประชาชน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การถ่ายทอดและการสื่อสารในการดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จที่สำคัญมี 2 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (learning and workshop) และยุทธศาสตร์การฝึกอบรม (training)

1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (learning and workshop) หมายถึง ยุทธศาสตร์การถ่ายทอดและสื่อสารในการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการแปลง

ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมี 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ สร้างการเรียนรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และฝึกปฏิบัติประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

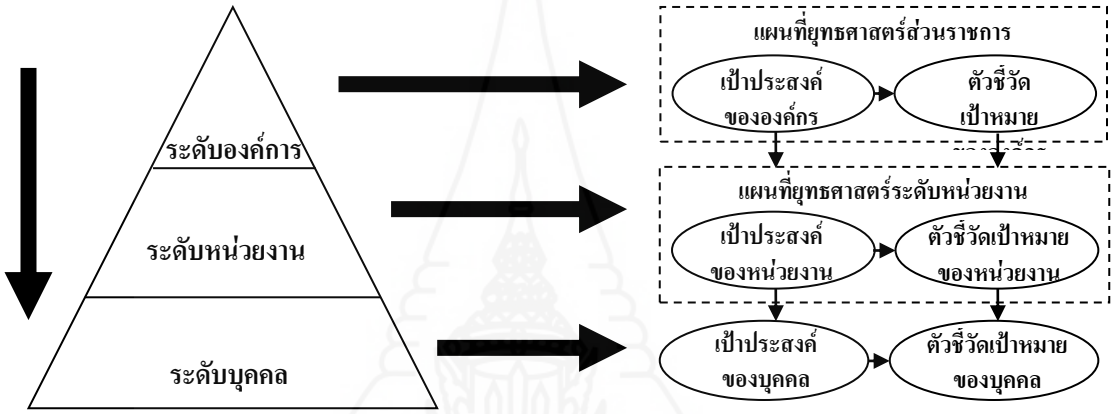
2) ยุทธศาสตร์การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริการเชิงยุทธศาสตร์ ดัชนีสมดุล องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสามารถประยุกต์ความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้อง

Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2006) (อ้างใน จักร ติงศภัทิย์, 2550, น. 410 – 418) ได้เสนอการสร้างแรงจูงใจภายในจากการสื่อสารและการให้ความรู้และการสร้างแรงจูงใจภายนอกด้วยการให้รางวัลและการกำหนดโทษโดยสรุปไว้ว่า การชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น เป็นขั้นตอนในการสร้างแรงจูงใจจากภายในให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร โดยผู้บริหารสามารถใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard เพื่อสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทั้งสิ่งที่องค์การต้องการ วิธีการที่องค์การจะใช้ประเมินผลในเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และมาตรวัดต่าง ๆ ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้และเข้าใจในสิ่งที่เป็นตัวตนขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมทั้งความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุถึงและวิธีการที่สามารถสนับสนุนให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ และเข้าใจว่าภาระหน้าที่ของตนอยู่ ณ ส่วนใดของยุทธศาสตร์โดยรวม สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตนและจากการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งในการสื่อสารถ่ายทอดนี้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งคือผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องวางแผนและใช้ความสามารถทางด้านผู้นำในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์การ

1.3.3.2 เชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคล ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำมากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์การที่เชื่อมโยง 4 มิติเข้าด้วยกันหรือ Balanced Scorecard และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์การจะถูกถ่ายทอดลงไปยังระดับล่าง และเพื่อให้บุคลากรทุกหน่วยงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นระบบจูงใจให้ทุกคนมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดจากระดับองค์การลงไปสู่ระดับหน่วยงานย่อย และลงไปถึงบุคลากรทุกคนในองค์การด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 91) ได้เสนอแนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือ “การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)” ซึ่งนับเป็น

เครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) ควรดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์. (2551, น. 92)

ประโยชน์ของการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) นี้ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และยังช่วยให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้, 2553, น.7)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์การ หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดังนี้

1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

2) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

5) การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

● *ประโยชน์ต่อส่วนราชการ*

1) การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ

2) การบริหารผลปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ

3) การนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถเก็บรวม

รวบข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในอนาคต

● *ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน*

1) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล ช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์การได้ชัดเจนขึ้น

2) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น

3) การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้นเพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายของงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ

1.3.3.3 เชื่อมโยงระบบจูงใจ ในการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน นอกจากจะสร้างการตระหนักรับรู้ให้บุคลากรเข้าใจและมีความรู้สึกร่วมในการที่จะขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์การประสบความสำเร็จ โดยใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลด้วยการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติการในระดับบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ สิ่งที่จะยึดโยงความผูกพันที่มีต่อองค์การและการสนองต่อยุทธศาสตร์องค์การของบุคคลากรได้ก็คือ การเชื่อมโยงระบบจูงใจนั่นเอง โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, น. 130 – 131) แรงจูงใจหมายถึงกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มาตรการเหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล กลุ่ม หรือจัดระบบองค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548) ได้กล่าวถึงระบบการจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงใจช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น

เกริกยศ ชลายนเดชะ (2554, น. 43 - 44) กล่าวถึงการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะต่อ ยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีแนวทางหลัก ๆ อยู่ 2 แนวทาง คือ

1) แนวทางการสร้างแรงจูงใจ เป็นแนวทางที่ต้องอาศัยเฉพาะตัวของผู้บริหารในการโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำร่วมกับทฤษฎีต่าง ๆ ในการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งผนวกกับแนวทางการสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ David McClelland อาศัยแนวทาง 3 ประการ คือ ความพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมชัดเจน และการต้องการการยอมรับและความก้าวหน้าของงาน
- ทฤษฎี VIE (Valence-Instrumentality Expectancy Theory) เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการทำงาน ตามแนวคิดของ Victor Vroom โดยกล่าวว่าคนจะเลือกทำให้สิ่งที่ดีที่สุดเพื่อจะทำให้เราได้รับสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่า
- ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ J. Stacy Adams ปกติคนเราจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงานโดยเปรียบเทียบงานที่อุทิศให้กับองค์การกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์การ ถ้าเขาคิดว่าเขายังรับน้อยกว่าคนอื่นเขาจะรู้สึกเครียดและส่งผลลบต่อแรงจูงใจของเขา
- ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ของ Edwin Locke ที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายความตั้งใจและผลการทำงาน โดยเสนอให้การตั้งเป้าหมายเป็นกระบวนการหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือการปรับปรุงงานได้ โดยเป้าหมายที่เหมาะสมนั้นควรเป็นเป้าหมายที่ยากแต่สามารถทำได้ มีการรายงานย้อนกลับจากการทำงานตามเป้าหมายนั้น มีระบบการจัดการที่รองรับเป้าหมายนั้น รวมทั้งมีรางวัลสำหรับเป้าหมายที่บรรลุผล

2) แนวทางเชิงระบบ ผู้บริหารอาจมีการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) ตามแนวคิดของ CK Prahalad และ Gary Hamel โดยนำสมรรถนะเข้ามาใช้เพื่อปลูกฝังความสามารถที่จำเป็นต่อยุทธศาสตร์และการบรรลุวิสัยทัศน์เข้าไปในบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่องค์การต้องการ

สำหรับค่าตอบแทนจูงใจ (incentive) ก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์การ เพราะจะเป็นตัวจูงใจกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่เน้นผลงานหรือการลงมือกระทำการซึ่งตรงกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการดำเนินยุทธศาสตร์ โดยแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนจูงใจ มีดังนี้

1) อย่าให้ค่าตอบแทนจูงใจกลายเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2) ค่าตอบแทนจูงใจที่ดีจะต้องเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์ คือ มุ่งเน้นอรรถประโยชน์ และมุ่งเน้นผลทางจิตวิทยา ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี รวมทั้งระเบียบข้อบังคับขององค์การด้วย

3) ค่าตอบแทนจูงใจที่ดีจะต้องผูกโยงเข้ากับค่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นจะผูกพันกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์การ

4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้และสามารถกำกับดูแลได้ เพื่อให้การให้ค่าตอบแทนจูงใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และสามารถผลักดันให้มีการดำเนินตามยุทธศาสตร์และไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การในที่สุด

1.3.3.4 เชื่อมโยงการเรียนรู้และการพัฒนา

การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่เป็นองค์การสมัยใหม่ เน้นให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยนำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว ซึ่งการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบแบบยั่งยืนนั้น ต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่องค์การมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น.111) ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ คือ การบริหารทุนมนุษย์ ทุนองค์การ รวมถึงทุนสารสนเทศและความรู้ ซึ่งในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์การนั้นมีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์การให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (อรวรรณ นุ้ยภักดี, 2561) ดังนั้น การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของ ทุกคน โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การ รวมถึงการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์การ สำหรับเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รู้จักกันทั่วไปคือ HR Scorecard ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลและวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลากรต่อองค์การ

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์การ สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษา วิเคราะห์และกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับเป็นแนวทางแก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองสนับสนุน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานราชการ เพื่อปรับบทบาทงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategic partner) หรือสนับสนุนความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติ ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.ร., 2547)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล
- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
- การสร้าง พัฒนา และสืบทอดตำแหน่ง

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา
- ระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจ
- ความพึงพอใจต่อนโยบายมาตรการด้าน HR
- การเรียนรู้และพัฒนา
- ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การตัดสินใจบนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักสิทธิมนุษยชน
- ความโปร่งใสของกระบวนการ และพร้อมรับการตรวจสอบ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน
- สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

นอกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ที่นับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการก็คือ การพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะ เพราะแม้ว่าองค์การต่าง ๆ อาจมีจำนวนพนักงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่หากไร้ซึ่งความรู้ ความสามารถในการทำงานก็ย่อมจะไม่สามารถนำพาความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้น นักบริหารจึงควรมุ่นเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของตนให้มีมากพอที่จะสามารถเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ (อำนาจ วัดจินดา, 2550, น.24) ให้ประสบความสำเร็จได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (อำนาจ วัดจินดา, 2550, น.26)

1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยอาจจะพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรม

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นในส่วนของบุคคลเช่นกันแต่เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว หมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในเรื่องของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ส่วนนี้มักเรียกว่า การพัฒนาบุคคล (Development) ซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวตั้งแต่การวางสายงานอาชีพ ความสามารถในการโยกย้าย หมุนเวียน หรือเติบโตในองค์การเป็นผู้บริหาร โดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานหลักเป็นสำคัญ

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การ และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่ดี ในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ และใช้ระบบ Key Performance Indicators : KPI เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จรายบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องกับ KPI ขององค์การ

4) การพัฒนาองค์การ (Organization) เป็นการพัฒนาภาพรวมขององค์การและเกิดผลในระยะยาว หมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญอันจะนำไปสู่การออกแบบเครื่องมือการพัฒนาต่อไป โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการกำหนดยุทธศาสตร์องค์การเพื่อกำหนดเป้าหมายไปข้างหน้า รวมทั้งสรรหายุทธศาสตร์ที่ทำให้ถึงเป้าหมาย

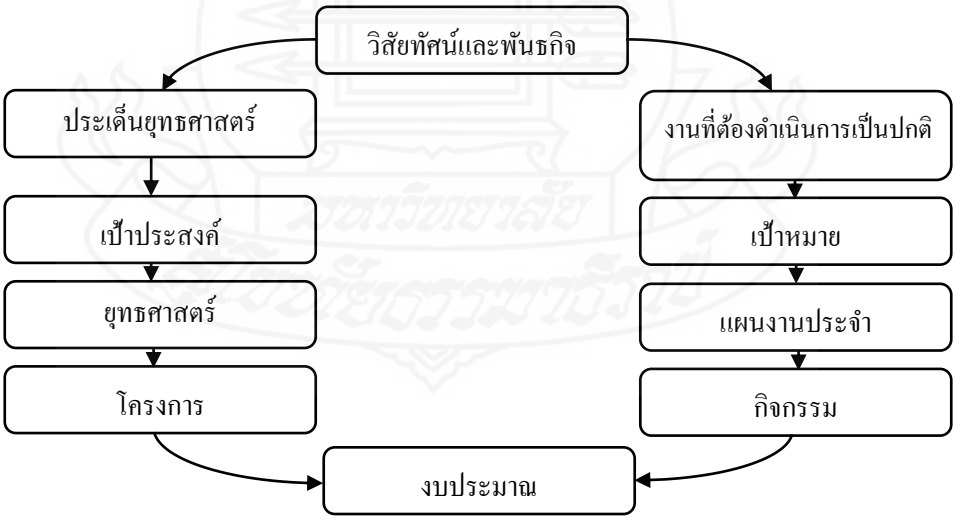
จากการศึกษาการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของยุทธศาสตร์นั้นขึ้นอยู่กับกลไก 3 ประการคือ 1) การทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ 2) การเชื่อมโยงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายของงานระดับบุคคล และเปิดโอกาสให้พนักงานระบุเป้าหมายของบุคคลและทีมเพื่อนำมาเป็นส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และ 3) การเชื่อมความสำเร็จของยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการให้รางวัลและผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล ซึ่งกลไกดังกล่าวยังคงใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการควบคุมการสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของบุคลากรและการกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม

1.3.4 การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ หรือการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือความต่อเนื่องของยุทธศาสตร์ หากการดำเนินยุทธศาสตร์มีการขับเคลื่อนแค่ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก็อาจจะยังไม่เห็นผลหรือความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยของความต่อเนื่องในการดำเนินยุทธศาสตร์นี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ โดยต้องมีการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศขององค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยุทธศาสตร์องค์การเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบความสำเร็จ

1.3.4.1 การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ แนวคิดหลักของการเชื่อมยุทธศาสตร์สู่กระบวนการที่ต่อเนื่องมีกระบวนการงบประมาณ 2 รูปแบบที่จะต้องดำเนินการคู่ขนานกัน ได้แก่ งบประมาณดำเนินการ (operation budgeting) ซึ่งเป็นงบประจำขององค์การที่ใช้ในการบริหารกิจกรรมหลักขององค์การ ส่วนงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ (strategic budgeting) เป็นงบประมาณที่จัดสรรเพื่อใช้สำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์ รองรับโครงการหรือกิจกรรมที่ต่างไปจากเดิมและมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้กิจกรรมที่รองรับยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์นั้น จะทำให้การดำเนินยุทธศาสตร์มีความต่อเนื่อง

ชลธิศ ธีระฐิติ (2557, น. 220-223) กล่าวถึงงบประมาณและการปฏิบัติงาน เชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กับกระบวนการจัดทำงบประมาณจะต้องมีความเชื่อมโยงกันอย่างสัมพันธ์กัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์และการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดทำงบประมาณคู่ขนานสองประเภทพร้อม ๆ กัน คือ ต้องมีงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการริเริ่มทางยุทธศาสตร์แยกต่างหากจากงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั่วไป ซึ่งจะส่งผลให้มีความคิดริเริ่มทางยุทธศาสตร์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวคือการที่องค์การมีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ องค์การจะต้องมีการจัดทำโครงการเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นควบคู่กับการใช้งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลกระตุ้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา และอาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาทักษะขีดความสามารถ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน กพร. โดยกำหนดให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของราชการ มีความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ งานประจำและงบประมาณเป็นขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ งานประจำและงบประมาณ

ที่มา : https://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_data/2013-07-24strategic-plan-technic-2552.pdf

สำนักงบประมาณได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบแผนงาน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ตั้งแต่ปี 2546 หลักการของระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ การจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมาย และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของชาติในแต่ละปี โดยหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณพันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาลจะต้องกำหนดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ หน่วยงานแผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการและกิจกรรม และดำเนินการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงในทิศทางเดียวกัน (นันทนิตย์ นวลมณี, 2560)

อรวรรณ นุ้ยภักดี (2561) กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ ในรูปแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้การวางแผนและจัดทำงบประมาณเป็นระบบ สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนระหว่างแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนงานของกระทรวง และแผนงานของกรม โดยมีการบูรณาการในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงหมวดงบประมาณ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน และมีการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งสะท้อนค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนโดยตรง เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

1.3.4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศขององค์การ

นอกจากการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งนับเป็นการจัดการทรัพยากรประเภทสินทรัพย์ที่จับต้องได้ที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การแล้ว ทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างกระบวนการที่ต่อเนื่องให้กับยุทธศาสตร์องค์การก็คือ ทรัพยากรมนุษย์และสารสนเทศองค์การ ซึ่งนับเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาในมิติของการเรียนรู้และการเติบโตตามหลักการของ Balanced Scorecard โดยองค์การจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรทั้งสองอย่างนี้อย่างเพียงพอและสอดคล้องเชื่อมโยงกับการดำเนินยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนด โดยการสร้างความสอดคล้องดังกล่าวประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (จักร ติงศภัทิย์, 2550, น. 434)

1) จัดทำรายการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งจำเป็นต้องใช้งานเพื่อสนับสนุนกระบวนการภายในเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์การ

2) ประเมินความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ของสินทรัพย์เหล่านั้น (สินทรัพย์พร้อมใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การมีมากน้อยเพียงใด)

3) จัดทำมาตรวัดและเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการแก้ไขช่วงห่างระหว่างระดับความพร้อมในปัจจุบันกับความพร้อมที่จำเป็นต้องมีต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล

Wheelen และ Hunger (2002) (อ้างใน กานต์มณี ไวยครุฑ, 2556, น. 126) กล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์และนโยบายใหม่ไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการใช้บุคลากรที่แตกต่างจากเดิม การจัดหาพนักงานประกอบด้วยการจ้างคนใหม่ที่มีทักษะใหม่ ๆ การปลดพนักงานที่ทักษะไม่เหมาะสมและต่ำกว่ามาตรฐานและ/หรือการอบรมพนักงานที่มีอยู่ให้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ถ้าจะมีการนำยุทธศาสตร์ การเติบโตมาปฏิบัติจำเป็นต้องมีการจ้างและอบรมพนักงานใหม่ จำเป็นต้องมีการหาคนที่มีประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นเพื่อเลื่อนขั้นคนเหล่านั้นไปสู่ตำแหน่งการจัดการที่ถูกสร้างใหม่ให้เหมาะสมต่อไป

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2556, น. 66 – 67) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์งาน เป็นการสำรวจกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินความต้องการจำนวนและคุณภาพของคนที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จ

2) การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการสำรวจกำลังคนในปัจจุบัน โดยเริ่มจากการสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงอุปทานทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ในขณะนั้น

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2557, น. 23 - 27) การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หมายถึง กระบวนการในการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อที่จะได้มีการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม คัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ต้องการ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การได้มากที่สุด รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาได้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้องค์การในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรบุคคลครอบคลุมเรื่องสำคัญต่อไปนี้

1) การพยากรณ์การทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลา โดยอาจจะพยากรณ์ทั้งในด้านอุปสงค์ และอุปทาน

2) การใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดผลงาน

3) การสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

4) การจัดระบบข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ต่อการสำรวจ รวบรวม วิเคราะห์ พยากรณ์ รายงาน ด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, น. 178 - 181) ได้นำเสนอแนวคิดของ Armstrong (2006) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์การมีความมั่นใจว่าความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้จากบุคลากร โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกในการสร้างแหล่งพลังความสามารถที่จะช่วยให้องค์การพบโอกาสในการสร้างความสำเร็จในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพองค์การ (Organizational Effectiveness) ในการบริหารทรัพยามนุษย์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นโยบายทรัพยากรมนุษย์หลายอย่างช่วยให้องค์การเกิดสมรรถนะหลัก สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นและนำไปสู่ความสำเร็จได้ ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพ

2) การสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ (Human Capital Creation) ความเป็นทุนมนุษย์ในองค์การหมายถึงบุคคลที่ประกอบไปด้วยความเฉลียวฉลาด ความมีทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก

3) การสร้างแรงจูงใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment and Motivation at Work) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิธีการบริหารการสรรหาและคัดเลือกบุคคลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จัดการค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และรางวัล เพื่อเป้าหมายให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน อันเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงาน และความผูกพันต่อองค์การ

4) การจัดการความหลากหลาย (Management of Diversity) การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์การต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความต้องการ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่แตกต่างกัน โดยองค์การต้องบูรณาการความแตกต่างเหล่านั้นเพื่อสร้างกิจกรรมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององคก์การจากศักยภาพและความสามารถของบุคลากรเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

ในส่วนของการวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศขององค์การนั้น นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะเป็นเสมือนแหล่งจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานและการตัดสินใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้องค์การ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศการดำเนินงานขององค์การเพื่อการศึกษาค้นคว้า วิจัยสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (มปป., น. 7 - 12) กล่าวว่า “ข้อมูล” เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ เมื่อนำข้อมูลที่เกิดขึ้นนั้นมาวิเคราะห์และประมวลผลก็จะเกิดเป็น “สารสนเทศ” และเมื่อนำสารสนเทศนั้นมาแปลความและสังเคราะห์ขึ้นจะได้ผลลัพธ์เป็น “องค์ความรู้” ซึ่งทั้งสามสิ่งนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการที่ดี องค์ความรู้มีความเชื่อมโยงกับความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นองค์การที่ไม่มีการเรียนรู้จึงเปรียบเสมือนเด็กที่ไม่มีการเติบโต ขาดพัฒนาการด้านการเรียนรู้ และอาจไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมทำการแข่งขัน

บดินทร์ วิจารณ์ (2551, น. 33) กล่าวว่าการจัดการให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศมีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งทางด้านเครือข่าย ระบบซอฟท์แวร์ ระบบฮาร์ดแวร์และระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้งานเชื่อมโยงร่วมกับระบบอื่น ๆ ได้ และมีความปลอดภัย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการจัดการสารสนเทศนี้จะมีประโยชน์กับการวิเคราะห์ การรายงานผลและการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์การ

ในปัจจุบันการจัดการสารสนเทศขององค์การได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การจัดการสารสนเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การรวบรวม การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล ฯลฯ เทคโนโลยีสารสนเทศยังรวมถึงเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดระบบการให้บริการ การใช้ และการดูแลข้อมูลด้วย ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันสามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความ มีประสิทธิภาพ ด้วยการลดจำนวนธุรกรรมและค่าใช้จ่าย และอาจกลายมาเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Systems) สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้ (ดำรงค์ วัฒนา, 2556, น. 383 - 389)

1) บุคลากร (People) เป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญ เพราะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจวิธีการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ จะเป็นผู้ดำเนินการใน

การทำงานทั้งหมด ดังนั้น บุคลากรจึงมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดระบบสารสนเทศในองค์การร่วมกัน

2) ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedures) เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการเก็บรักษาข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่จะทำให้เป็นสารสนเทศได้ เช่น มีการป้อนข้อมูลทุกวัน มีการตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ การทำรายงาน การดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีขั้นตอน

3) เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ (Hardware) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถทำงานได้รวดเร็ว เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับการทำงานต่าง ๆ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการประมวลผลข้อมูล

4) ซอฟท์แวร์ (Software) คือ ชุดคำสั่งหรือโปรแกรมที่ใช้สั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำงาน มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอน คำสั่งที่สั่งให้เครื่องคอมพิวเตอร์ทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

5) ข้อมูล (Data) เป็นวัตถุดิบที่ทำให้เกิดสารสนเทศ

6) ฐานข้อมูล (Database) เป็นแหล่งรวมข้อมูลมราใรความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน นำมารวมอยู่ที่ศูนย์กลางเดียวกันอย่างเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีด้านฐานข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานนี้ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น

7) การจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) การดำเนินการหรือใช้โปรแกรมเพื่อทำหน้าที่จัดการข้อมูลในฐานข้อมูล ทั้งการสร้าง การเรียกใช้งาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการควบคุมรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูล

ระดับชั้นของการนำสารสนเทศไปใช้ในองค์การ แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับด้วยกัน ได้แก่ (อัครเดช ไชยเพิ่ม, 2557, น. 109)

1) สารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

2) สารสนเทศเพื่อการจัดการที่ใช้จัดการส่วนยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง

3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุมในขั้นตอนผู้บริหารระดับต้น

4) ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในระดับนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลสู่กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมานำเสนอต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล (2545, น. 45 - 46) กล่าวถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้ในองค์การ

1) ช่วยให้ผู้ใช้สามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์

2) ช่วยผู้ใช้ในการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศมาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

3) ช่วยผู้ใช้ในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้ควบคุมจะต้องตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลประกอบการประเมิน สารสนเทศที่ได้จะแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการเพียงไร

4) ผู้ใช้สามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะเรียกข้อมูลเพิ่มเติมออกมาจากระบบ เพื่อให้ทราบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใดหรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่

5) ช่วยให้ผู้ใช้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยช่วยผู้บริหารเห็นถึงปัญหากำหนดทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือก ซึ่งจะช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์ว่าการกำเนินงานในแต่ละทางเลือกจะช่วยแก้ไขหรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

6) ช่วยลดค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจลดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการทำงานลง

1.3.4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยุทธศาสตร์องค์การ เมื่อองค์การได้มีการสร้างความต่อเนื่องของยุทธศาสตร์ด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดไว้แล้วทั้งในแง่ของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ กระบวนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องได้ก็คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านยุทธศาสตร์ซึ่งกันและกันในองค์การ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการรายงานผลและทบทวนยุทธศาสตร์ (Reporting and Feedback) และการแลกเปลี่ยนแบบอย่างที่ดีที่สุด (Best Practice) ด้วยวิธีการ Benchmarking ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันขององค์การ

● **การรายงานผลและการทบทวนยุทธศาสตร์** เป็นการนำข้อมูลจากการดำเนินยุทธศาสตร์โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการติดตามและรายงานผล โดยนำเสนอผ่านที่ประชุมในองค์การเพื่อวิเคราะห์ วางแผนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกระบวนการนี้อาจนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดระเบียบข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงาน

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้นำเสนอกระบวนการใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เพื่อช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ (Transiting the vision) การสื่อสารและการเชื่อมโยง (Communicating and linking) กรวางแผนธุรกิจ (Business Planning) และทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับหรือข้อเสนอแนะและการเรียนรู้ (Feedback and learning) ในองค์การ โดยผ่านการประชุมในระดับผู้บริหารรูปแบบใหม่ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายผลการดำเนินงาน เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบถึงข้อบกพร่องหรือปัญหาต่าง ๆ ร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไข พัฒนา ตลอดจนรายงานข้อดีข้อเสียของวิธีการที่ดำเนินการอยู่ว่ามีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อหรือยกเลิกแล้วริเริ่มวิธีการใหม่หรือไม่ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่เกิดจากการประเมินผลการดำเนินงาน นับเป็นการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ นอกเหนือจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ซึ่งการจัดประชุมเพื่ออภิปรายและรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์การนี้ยังเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีการทำงานเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ในองค์การมากขึ้น แตกต่างจากการประชุมในอดีตที่เน้นประชุมในระดับผู้บริหารและให้ความสำคัญกับประเด็นผลกำไรและการขาดทุนเท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสนใจที่จะร่วมแก้ไขปัญหาในรูปแบบการทำงานเป็นทีมเลย (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2001, p. 303 - 328)

ในส่วนของการทบทวนยุทธศาสตร์นั้นเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการรายงานผลการดำเนินงานที่อาจจัดทำในรูปของการจัดประชุม โดยเป็นการทบทวนยุทธศาสตร์และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วางแผนและติดตามรายงานผล ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้ยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนมากขึ้น ในส่วนขององค์การก็จะเป็นโอกาสให้ได้เห็นถึงจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขหรือความสำเร็จที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปด้วย ซึ่งจัดว่าเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยข้อมูลรายงานและติดตามผลของ Balanced Scorecard จะเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม วิเคราะห์ความสอดคล้องปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการแปลงเป็นยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ความคุ้มค่ากับผลลัพธ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเรียนรู้ถึงข้อผิดพลาดของยุทธศาสตร์ที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) ได้กล่าวถึงการทบทวนและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมไว้ว่า การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ องค์การควรมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น และก่อนที่จะนำยุทธศาสตร์ใด ๆ ไปปฏิบัติ องค์การควรมีการพิจารณาถึงระดับของการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เป็นการพิจารณาว่า ยุทธศาสตร์ในแผนยุทธศาสตร์ที่เสนอใหม่แตกต่างไปจากยุทธศาสตร์เดิมมากน้อยเพียงใด เพื่อวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์นั้นให้เหมาะสม

Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างใน วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา, 2549, น. 70) ได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยไว้ในบทความ The Office of Strategy Management โดยพบว่า ร้อยละ 85 ของผู้บริหารจะใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนเพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การ และร้อยละ 50 ของผู้บริหารไม่เคยปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องของยุทธศาสตร์องค์การเลย ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับเรื่องการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้เวลาครั้งละประมาณ 4 – 8 ชั่วโมง เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยสำนักบริหารยุทธศาสตร์จะมีบทบาทสำคัญในการจัดการประชุม ทำหน้าที่เป็นผู้รายงานสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาทบทวนและเรียนรู้ รวมทั้งการติดตามมติการประชุมหรือข้อสรุปต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

- **แบบอย่างที่ดีที่สุดเพื่อสนับสนุนงานตามยุทธศาสตร์** เป็นการแสวงหาแบบอย่างที่ดีในการนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาองค์การ และสนับสนุนตามยุทธศาสตร์ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “Benchmark” ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์การอื่นภายใต้กฎกติกาสากล เพื่อให้องค์การดูตัวเองเทียบกับคนอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, น. 7) กล่าวว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์การ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์การ วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ได้แก่

1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ

3) เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือทั้งองค์การดีขึ้น

4) เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

จากกลไกดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นการสร้างกลไกที่ก่อให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับการจัดสรรงบประมาณให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงกระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ที่สร้างความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในแง่ของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยข้อมูลจาก Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำหนดสื่อสาร และควบคุมการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.3.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change through Executive Leadership) หลักการข้อนี้นับเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในกระบวนการสร้างองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action) และการควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ดังนั้นภารกิจหลักของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์คือการทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนสำหรับทุกคน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่ชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการกำกับดูแล สื่อสารทำความเข้าใจ และผลักดันให้องค์การสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ โดยการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

1.3.5.1 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่องค์การจะก้าวสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์เกิดขึ้นได้จริงก็คือ ผู้บริหาร หรือ ผู้นำองค์การ ที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มองการณ์ไกลและมุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน และยังต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อันหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิด

จิตสำนึก ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, น. 5)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การหรือหน่วยงานตามความต้องการของหน่วยงาน หน่วยงานจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง และการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มี 3 ส่วนหลัก คือ 1) การบริหารกระบวนการทำงาน 2) กระบวนการบริหารลูกค้า 3) ระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้ มีวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การรื้อปรับกระบวนการทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การปรับปรุงยกเลิกกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอกดำเนินงาน การพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ชี้วัดผลสำเร็จของงาน การปรับปรุงระบบจัดการงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และการพัฒนาระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงผลลัพธ์ของการทำงาน

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กำหนดความต้องการกำลังคนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และกำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์การ

3) การจัดระบบสารสนเทศ ยุทธศาสตร์ในการจัดระบบสารสนเทศ ได้แก่ จัดให้มีการกำหนดกรอบทิศทางในเรื่องระบบสารสนเทศในภาพรวมขององค์การไว้อย่างเบ็ดเสร็จ นำระบบสารสนเทศที่ดำเนินการโดยคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการด้านสารสนเทศ

4) การจัดการระบบคุณภาพ ประกอบด้วย การเสริมสร้างความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการระบบคุณภาพให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบคุณภาพขึ้นในหน่วยงานเชิงบริหารต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นการบริหารที่มีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกจึงต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย

ในส่วนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นในองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์นั้น สุรพร เสี้ยนสลาย (2549: 2-43 ถึง 2-48) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อ นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติสามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ 1) หน่วยงานจัดตั้งทีมงานหรือหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อดำเนินยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ 2) ใช้ทีมงานหรือหน่วยงานเดิม หมายถึง การนำแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาใช้กับหน่วยงานเดิม โดยปรับเปลี่ยนจากการทำงานประจำมาเป็นการทำงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งก่อให้เกิดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น ในขั้นตอนของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การและกลไกการทำงานที่เอื้อต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นี้ โดยนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้ และเมื่อองค์การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในระยะยาวกับการเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, น. 5 - 6)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ (สุธิดา สมแสง, 2554: 10) กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎีของ Bass & Avolio 1993 (อ้างใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559) ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง เคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาเป็นสิ่งท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษา จะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

John P. Kotter (1996) (อ้างใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559, น. 173 - 175) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องนำเสนอข้อมูลที่ชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

2) สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ผู้นำจะต้องสร้างทีมงานที่มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะทางการสื่อสาร และมีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเข้มแข็ง

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ โดยผู้นำควรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการทำงานและขับเคลื่อนกับทีมงานตลอดเวลา รวมทั้งแนวทางให้การก้าวสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ

4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง โดยสื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้ใจความ เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการ

5) มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นกระทำ โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางต่าง ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะปฏิบัติงานในแนวทางใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

6) สร้างชัยชนะในระยะสั้น โดยกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ไม่ยากและมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความสำเร็จให้เร็วที่สุด รวมทั้งยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จด้วย

7) สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก โดยผู้นำจะต้องต่อยอดการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้นจากการประสบ

ความสำเร็จในครั้งแรก และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

8) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์การ ทำให้พฤติกรรมใหม่นี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่วางแผนและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกันเป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสาร จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 31)

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

1.3.5.2 สร้างความเข้าใจแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้าง หรือหน้าที่การงานขององค์การมักจะกระทบต่อบุคคลในองค์การอย่างแน่นอน จึงอาจมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือลบ ดังนั้นเพื่อป้องกันการต่อต้านจึงควรดำเนินการดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, น. 45)

1) วางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้คนงานมีส่วนร่วมในการวางแผน

2) ฝึกอบรมคนงานให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป

3) สร้างความรู้สึกให้เกิดแก่คนงานว่าความมั่นคงในการทำงานจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือมีมากขึ้นกว่าเดิม

4) ชี้แจงความจำเป็นและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้าใจโดยถ่องแท้

1.3.5.3 มีระบบบริหารยุทธศาสตร์ผ่านสำนักบริหารยุทธศาสตร์ Kaplan และ Norton ได้เสนอให้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่มีระดับองค์การ (Corporate – level Unit) ขึ้น เรียกว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of the Strategy Management) หรือ OSM เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์เป็นการเฉพาะ มีลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กทำหน้าที่เป็น “เจ้าภาพ” ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยครอบคลุมภารกิจเกี่ยวกับการบริหารระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) การถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผลระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานย่อย (Business Unit) และระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบ (วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา, 2549) สำนักบริหารยุทธศาสตร์มีบทบาทและภารกิจที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) บทบาทหลัก ได้แก่ การจัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน การปรับแต่งและเชื่อมโยงภายในองค์การ และการทบทวนยุทธศาสตร์

2) บทบาทที่พึงประสงค์ ได้แก่ การพัฒนายุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ และการจัดการข้อเสนอแนะความคิดริเริ่มใหม่

3) บทบาทเชิงบูรณาการ คือ การบูรณาการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญสูงเข้ากับระบบงานสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ การวางแผนงาน/งบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้

ประโยชน์ของการมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์

- ช่วยปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การ

- ช่วยปรับปรุงการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน

- ช่วยให้ทุกคนในองค์การรู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์การมุ่งเน้นเพื่อให้ดำเนินงานไปได้ในทิศทางเดียวกัน

จากกระบวนการข้างต้น จะเห็นได้ว่า การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในการคิด

ริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดขึ้น โดยอาศัยทักษะในการเจรจาสื่อสารสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การแก่บุคลากรให้เห็นทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน และสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อให้กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความสำเร็จ

1.4 ลักษณะสำคัญขององค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

จากหลักการขององค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) จะเห็นว่าเป็นหลักการที่อาศัยเครื่องมือสำคัญในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติคือ ตัวแบบ Balanced Scorecard หรือ BSC โดยเน้นบูรณาการในเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์, 2556, น. 10)

1. องค์การใช้ Balanced Scorecard เป็นกรอบของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการคิดยุทธศาสตร์เชิงรุกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในระยะยาวขององค์การที่กำหนดไว้

2. องค์การ ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ที่องค์การต้องการจะให้บรรลุถึงในอนาคต และมีการแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ

3. การนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ มาผูกเชื่อมโยงภายใต้ 4 มิติ ให้เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) ขององค์การ

4. มีการแปลงเป้าหมายขององค์การไปสู่การมีแผนงาน โครงการขององค์การ (initiatives) ที่เป็นรูปธรรมรองรับทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ

5. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic budgeting)

6. มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์การลงไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ

7. มีการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล (personal scorecards) โดยให้ผูกโยงไปหาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

8. มีการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลของระดับหน่วยงาน ระดับทีมงาน และระดับบุคคล โดยผูกโยงกับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

9. มีการนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบออนไลน์ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถติดตามประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ทันทีตลอดเวลา

สนั่น เถาชารี (2551, น. 144 - 149) กล่าวถึงการจัดการองค์การเชิงยุทธศาสตร์ว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยองค์การจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดกับองค์การ

3. เป็นการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้กับองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

4. หัวหอกการวางแผนและการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์การ เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การจัดทำและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ จัดเป็นหน้าที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การธุรกิจ

5. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางด้านยุทธศาสตร์ จะมีความเกี่ยวข้องกันหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

6. การตัดสินใจทางด้านยุทธศาสตร์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

7. การตัดสินใจทางด้านยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การ โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ และความสามารถในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

8. ยุทธศาสตร์ขององค์การไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์การเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) มีผลต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งบุคคลเหล่านี้ที่สำคัญได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล และพนักงาน

9. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านยุทธศาสตร์จะเป็นความพยายามในการให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คุณค่าเหมาะสมกับราคา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 97) กล่าวว่า องค์การเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการบริหารเชิงรวมทั้งองค์การ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจ และนโยบายระยะยาว มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินยุทธศาสตร์และประเมินยุทธศาสตร์ได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2561, น. 9) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปัจจัยของความสำเร็จ เป้าหมายชัดเจน

2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดการณ์ การเปรียบเทียบ เพื่อกำหนดแผนและเป้าหมายการดำเนินงาน

3. กำหนดเป้าหมายที่สามารถติดตาม วัดผลสำเร็จได้

4. เชื่อมโยงเป้าหมายที่สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. มีการสื่อสารแผนงานกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ

6. มีระบบในการกำกับติดตาม และตอบสนองอย่างถูกต้อง รวดเร็ว หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ เนื่องจาก ยังไม่ปรากฏนักวิชาการท่านใดที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และเนื่องด้วยจากการศึกษาการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่กล่าวถึงการค้นพบสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นที่มาของหลักการสำคัญ 5 ประการในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาอ้างอิงจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การสมัยใหม่ที่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน คือ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทรัพยากรด้านโครงสร้างและระบบงานที่ยืดหยุ่น โดยมีนักวิชาการหลายท่านนำเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters และ Julien R. Philips. (1980) (อ้างใน กิ่งพร ทองใบ, 2554: 5-6) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การและรวมถึงปรัชญาของสมาชิกภายในองค์การรวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ และพบว่าส่วนใหญ่องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานและนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้นั้นล้วนแต่เกิดขึ้นจากการผสมผสานปัจจัย 7S นี้เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเหมาะสม ได้แก่

1. คุณค่าร่วม (Shared Value) หรือค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะเป็นทิศทางที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น เพราะมีความหมายและสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสภาพแวดล้อม ค่านิยมจะคงอยู่และเป็นที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกองค์การทุกคน

2. ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ กลวิธีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีในองค์การอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ

3. โครงสร้าง (Structure) คือ รูปแบบโครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) รวมถึงขนาดของการควบคุม (Span of Control) ลักษณะการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นสำคัญ

4. ระบบ (System) เป็นกระบวนการปฏิบัติงานทุกอย่าง เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหาร ค่าตอบแทน และการประเมินผลการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

5. บุคลากร (Staff) ในองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงานตามหน้าที่ และความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับรูปแบบลักษณะโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

6. รูปแบบการบริหาร (Style) เป็นรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ โดยรูปแบบขององค์การจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

7. ทักษะ (Skills) เป็นลักษณะความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของสมาชิกในองค์การเพราะนอกจากยุทธศาสตร์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งด้วย

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2554, น. 276) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่จะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบเพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้โดยจะต้องประสานกันหรือเข้ากันได้ (Synchronization หรือ fit) กับยุทธศาสตร์ขององค์การจึงจะทำให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การกำหนดโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์การ ได้แก่ ได้เปรียบในการแข่งขัน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

2. ระบบผลตอบแทนต่าง ๆ (Organization Rewards) เพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์การ และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการพัฒนาการทำงานของตนเอง เพื่อให้องค์การมีพัฒนาการหรือมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วย

3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) องค์การจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงยุทธศาสตร์ การคัดเลือกในเชิงยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงยุทธศาสตร์ ระบบผลตอบแทนในเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์

4. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) สภาพแวดล้อมและอิทธิพลที่มนุษย์ภายในองค์การสร้างขึ้นจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ เพื่อยึดเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติและปลูกฝังเข้าใจในจิตใจของบุคคลในองค์การนั้น ๆ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 63) กล่าวว่าการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ด้วยกัน คือ

1. การทำให้ทั้งองค์การมุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) คือ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- โครงการและงบประมาณ ต้องมีความสอดคล้องกัน
- โครงสร้างต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อน
- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้พฤติกรรมและการปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์องค์การ

● ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ จะช่วยในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว

● ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

● ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

2. การทำให้องค์การมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ทักษะ ความสามารถ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รู้จักพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น. 3) มองว่าการบริหารองค์การสมัยใหม่มุ่งสู่การบริหารยุทธศาสตร์ หรือองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางสภาวการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการบริหารทุนมนุษย์ การมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การให้มีการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

และจากการศึกษาแนวคิดองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์การสามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยดำเนินการตามหลักสำคัญ 5 ประการ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการแต่ละข้อนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการที่จะช่วยให้การดำเนินการตามหลักองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบความสำเร็จไปได้ โดยเฉพาะการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในทุกขั้นตอนของการสร้างองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเห็นถึงการให้ความสำคัญกับมิติการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งเป็นมิติใหม่ของการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ต่างจากการบริหารองค์การแบบดั้งเดิม โดยมีการให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น ประกอบด้วย ปัจจัยทุนมนุษย์ (ทักษะ ความรู้ การฝึกอบรมและองค์ความรู้ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์องค์การ) ปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล และเครือข่ายความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศ) และปัจจัยด้านทุนองค์การ (วัฒนธรรมภายในองค์การ ภาวะผู้นำ การจัดวางระบบแนวทางการบริหารและการสร้างทีมงาน) (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2004, p.1 - 14)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ(Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการจัดการความรู้ และปัจจัย

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) อันประกอบไปด้วยวัฒนธรรม 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้นดังนี้

2.1 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

2.1.2 ความสำคัญและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

2.1.3 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

2.1.4 ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

Leonard Nadler (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น.154) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นมุ่งเน้นการฝึกอบรม (training) ต่อมาเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) และปัจจุบันมุ่งสู่ 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

R. Wayne Pace (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น. 151) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคคล (individual development) รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาชีพ (career development)

Marsick and Watkins (อ้างใน จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556, น.3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่สภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Grieves (อ้างใน จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556, น.3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มักรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Thienput, D. (อ้างใน ธีรวี ทองเจือ และปรีดี ทุมเมฆ, 2560, น.392) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อำนาจ วัดจินดา (2550, น.24 - 28) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พัชรินทร์ คณิตชรางกูร (2560, น.11) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การทุกองค์การ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนางานและพัฒนาคนของตน เพราะงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พื้นฐานมาจากทฤษฎี 3 ด้าน คือ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยาและเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถโดยใช้ทั้งยุทธศาสตร์ และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธาดา ราชกิจ (2562) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพสูงด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์การนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่ การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์การ การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ส่งผลให้องค์การพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556, น.40) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่ม และกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2553, น.150) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ให้ความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์การ อันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงาน

สำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามที่องค์การต้องการทั้งในคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สิ่งที่มีความจำเป็นคือต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคตโดยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มทักษะความสามารถ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น.150) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์สู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การพัฒนาด้วยการศึกษาเล่าเรียน การพัฒนาด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาด้วยการจัดการความรู้

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ที่องค์การตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างบุคลากรและองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

2.2.2 ความสำคัญและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

ธาดา ราชกิจ (2562: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) ช่วยพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในสายงาน

2) ทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

3) ช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์การ

4) ทำให้พนักงานรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึงพัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับพนักงานตลอดจนงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

5) พนักงานสามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนอาจค้นพบความสามารถในการทำงานของตัวเองได้มากขึ้นอีกด้วย

6) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

7) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีได้ เป็นวัฒนธรรมองค์การแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์การเพื่อผลักดันให้องค์การมุ่งสู่ความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, น.222 - 223) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ส่วน คือ

1) ปัจจัยภายในองค์การ ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ คือ

(1) นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งเป็นทิศทางและวิธีการที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรรับทราบจะผ่านการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์การ

(2) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การใหม่ การมีข้อบังคับใหม่ ทำให้ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ และการสลับตำแหน่ง โยกย้าย การเกษียณอายุ ทำให้ต้องมีการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ต้องรับผิดชอบ

(3) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ เช่น การมีอุปกรณ์การมีเทคนิควิธีการทำงานสมัยใหม่ ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการนำความรู้ วิทยาการสมัยใหม่ไปประยุกต์กับงาน

2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การรวมถึงหลักการบริหาร และการปกครองของรัฐบาล การเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่เหมาะสมกับลักษณะสังคมและการเมืองที่เปลี่ยนแปลง องค์การต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเหมาะสมกับแนวนโยบายของรัฐบาล

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิผล ดังนี้

1) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของบุคลากรและการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

2) เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงาน โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตามความถนัดและความสนใจของบุคลากรทุกระดับให้ทันสมัยและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถได้พัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้น และมีทัศนคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติในตำแหน่งที่สูงขึ้น

พิชญาภา ยืนยาว (2552, น.18 - 29) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแบบแผนเป็นระบบ โดยมี 4 ขั้นตอน คือ

1) การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมักจะเป็นในรูปแบบของปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบาย แผนปฏิบัติงาน ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ จึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผน ดังนี้

(1)กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน วิเคราะห์บุคคล เพื่อให้ได้แนวทางและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(2)การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อกำหนดความต้องการด้านกำลังคนไว้สำหรับอนาคต และความสามารถของบุคลากร

(3)การกำหนดตำแหน่งในระดับต่าง ๆ

(4)การกำหนดเงินเดือน ซึ่งจำกระทำพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้มีความสอดคล้องกัน

2) การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การเตรียมความพร้อมของบุคคลสำหรับงาน

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตอบสนองตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านทางกิจกรรมต่อไปนี้

(1)การศึกษา (Education) ซึ่งการเป็นเรียนรู้ตามหลักสูตร เน้นองค์ความรู้หรือภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ เป็นการยกระดับบุคลากรให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารองค์การความสร้างความน่าเชื่อถืออีกทางหนึ่งด้วย

(2)การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาทักษะ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะในรายละเอียดและเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมในงาน (On the job training) คือการฝึกไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม อีกประเภทหนึ่งคือ การฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่ต้องหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

(3) การพัฒนาตนเอง (Self - development) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการพัฒนาลักษณะนี้จะขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการของบุคลากรแต่ละคนเป็นสำคัญ

(4) การดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร โดยมากจะกระทำโดยการนำบุคลากรเยี่ยมชมและฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับปฏิบัติงานขององค์การอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงาน เพื่อนำข้อดีขององค์การเหล่านั้นมาปรับใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานต่อไป

4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้องค์การได้อย่างยาวนาน โดยครอบคลุมกิจกรรมต่อไปนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินค่าบุคลากร

(2) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(3) วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ คือ แบบแผนหรือมาตรฐานความประพฤติที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม

(4) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่องค์การให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(5) แรงงานสัมพันธ์ เป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรเกี่ยวกับสถานภาพการทำงาน

2.2.3 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

Nadler and Nadler (อ้างใน ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557, น. 26) ได้กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 วิธีด้วยกัน คือ

1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

2) การศึกษา (education) เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล เป็นการเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคตเพื่อให้ความพร้อมตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรือเพื่อเตรียมให้พนักงานเลื่อนตำแหน่งงานใหม่

3) การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ

การพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 20 - 48) ได้จำแนกรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (development) ซึ่งการอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลมุ่งเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ การปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ และเพื่อให้ครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สามารถจัดประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

(1)การปฐมนิเทศ (Orientation)

(2)การศึกษา (Education)

(3)การฝึกอบรม (Training)

(4)การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

(5)การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

(6)การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

(7)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self Development)

2.2.4 ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น.176 - 206) ได้นำเสนอตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ไว้ 3 ตัวแบบ ด้วยกัน คือ

1. ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ด้านการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (learning focused on the present job of the learner) โดยเปรียบข้อบกพร่องของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ต้องรักษาอย่างเป็นระบบ ได้แก่

โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง และโรคทัศนคติบกพร่อง องค์การจึงต้องรักษาด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือสามารถใช้วิทยาการใหม่ ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่สำคัญมี 8 ประการ ดังนี้

1) เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ เพราะเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมแล้วย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

2) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

3) เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4) เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

7) เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

8) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประเภทของการฝึกอบรม สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาแล้ว แต่องค์การต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หรือ ในอีกนัยหนึ่งก็คือการศึกษาอบรมในโรงเรียนหรือมหาวิทยาในสาขาวิชาชีพเฉพาะ เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction/Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะต้อนรับและแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ตลอดจนระเบียบกฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งมาใหม่เกิดความประทับใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นมีลักษณะเป็นการฝึกอบรมรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างง่าย ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัว สำหรับการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สองจะเป็น

การฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ที่กระทำเป็นกลุ่ม มีลักษณะที่เป็นพิธีการหลังจากการปฐมนิเทศขั้นต้น เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งมาใหม่มีความเข้าใจชัดเจนมากกว่าขั้นต้นและมีความรู้ในมาตรฐานเดียวกัน

3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service Training) บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การมาสักระยะหนึ่งแล้วย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพิ่มเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ บุคลากรจึงควรได้รับการอบรมเพื่อเรียนรู้และให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ดังนั้น การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การและเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานสามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติงาน โดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง ภายใต้การควบคุมดูแลและการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย โดยในระยะแรกกำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป และอาจมีการแสดงสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคนแยกย้ายกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพังภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอน การฝึกอบรมลักษณะนี้มักเป็นการฝึกบุคลากรในระดับปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมากกว่าตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร

(2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง แต่เนื่องจากการสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจัดขึ้นเพื่อสอนแนะนำการทำงานง่าย ๆ และจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาจำกัด

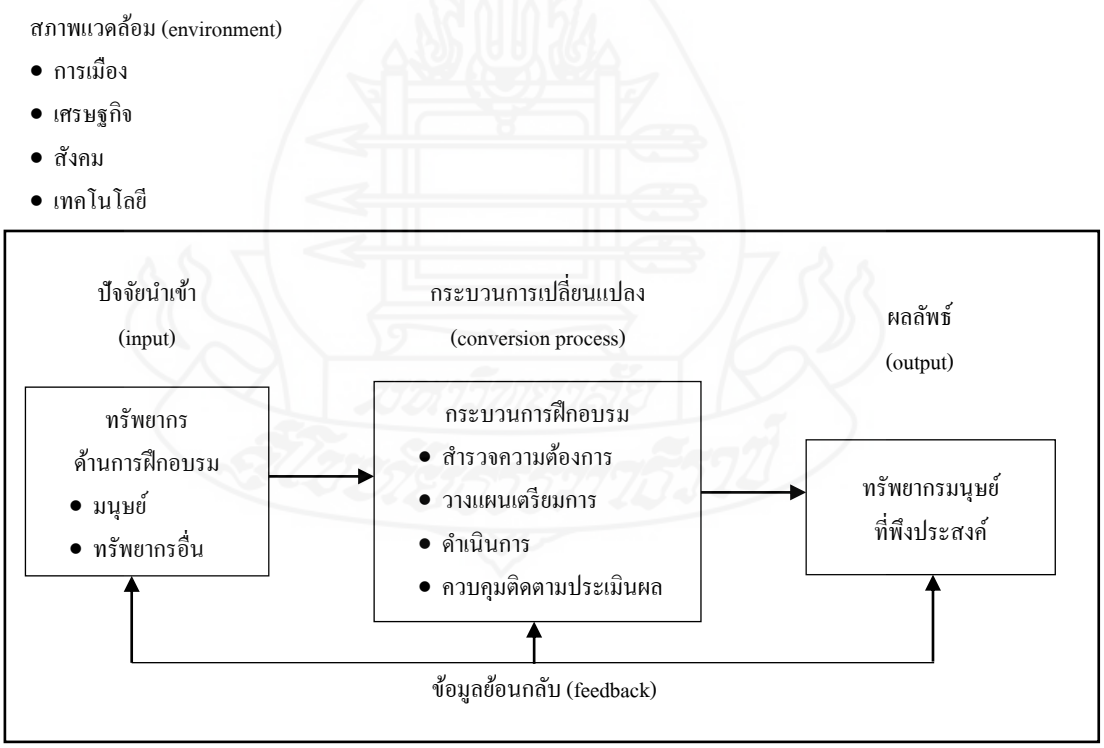
(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ โดยทั่วไปมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional Training) เป็นการฝึกอรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่

ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างไปจากตำแหน่งเดิม กรณีเช่นนี้องค์การต่าง ๆ จึงนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้องค์การได้ว่าเมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์การในที่สุด

การฝึกอบรมในปัจจุบันและในอนาคตได้มีการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ มีการใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่หลากหลายและการใช้สื่อประสมมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้มีการเสริมสร้างบรรยากาศในการการฝึกอบรมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วย จึงได้มีการนำทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่มาปรับใช้ในการฝึกอบรมที่เรียกว่า “การฝึกอบรมเชิงระบบ” เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

การฝึกอบรมเชิงระบบ (Training System) หมายถึง การให้ความสนใจการฝึกอบรมทุก ๆ ส่วน ทุก ๆ องค์ประกอบ ทั้งในด้านของปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม



ภาพที่ 2.6 แนวคิดการฝึกอบรมเชิงระบบ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 6).

จากภาพเมื่อปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากรหรือพนักงาน เข้าไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งก็คือกระบวนการฝึกอบรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เข้าอบรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ อันประกอบด้วยขั้นตอนการสำรวจความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การดำเนินการ และควบคุมติดตามประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการแล้วตามแนวคิดการฝึกอบรมเชิงระบบนี้ จะได้ผลลัพธ์คือทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์หลังจากการอบรม ดังนี้

1) ต้องการให้มีความจริงใจในการทำงาน

2) ต้องการให้มีความสมานฉันท์ในการทำงาน

3) ต้องการให้มีความเพียรพยายาม

4) ต้องการให้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ

5) ต้องการให้มีการบริการและจิตสำนึกเพื่อช่วยสังคม

6) ต้องการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7) ต้องการให้มีความรับผิดชอบ

8) ต้องการให้มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย

9) ต้องการให้มีความกตัญญูรู้คุณคน

10) ต้องการให้มีความร่วมมือในการทำงาน

ฯลฯ

หลังจากผ่านกระบวนการแล้วขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือการประเมินผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ว่าผลของการอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร ทั้งนี้ การฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองสังคมและเทคโนโลยีต่อไป

ในการฝึกอบรมเชิงระบบควรคำนึงถึงจุดเน้นที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 22)

1) มุ่งเน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการให้ความสำคัญ และให้เกียรติผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะสร้างการยอมรับและการศรัทธาต่อการอบรม

2) มุ่งเน้นการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย คือการที่วิทยากรไม่จำเป็นต้องบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอโดยใช้เทคนิคฝึกอบรมหลาย ๆ อย่าง ประกอบกัน เช่น การฝึกปฏิบัติจริง การใช้กรณีตัวอย่าง การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง กิจกรรมกลุ่มหรือเกม เป็นต้น

3) มุ่งเน้นการใช้สื่อประสม โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการจัดหลักสูตรอบรมหลายวัน วิทยากรควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอในแต่ละวันเพื่อให้เกิดความน่าสนใจไม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย

4) มุ่งเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยควรเน้นกิจกรรมแทรกหรือใช้รูปแบบเกมคั่นจังหวะการบรรยายเพื่อให้เกิดความเร้าใจ และกระตุ้นด้วยบรรยากาศทางกายภาพ ได้แก่ การจัดห้องประชุม รูปแบบผังที่นั่ง ไม่ให้เป็นลักษณะรูปแบบการนั่งฟังบรรยายมากเกินไป เพื่อสร้างบรรยากาศทางจิตใจให้เกิดความอบอุ่น เป็นกันเอง สนุกสนาน ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุข และรู้สึกมีส่วนร่วมในการที่จะเรียนรู้ต่อไป

5) มุ่งเน้นการสร้างทีมงานของคณะวิทยากร โดยจัดให้วิทยากรเป็นทีมเดียวกันที่บรรยายเนื้อหาที่มีความต่อเนื่อง ไม่ซ้ำซ้อนกัน

กระบวนการการฝึกอบรมเชิงระบบ มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) การสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรม เป็นการสำรวจค้นหาข้อเท็จจริงว่าควรมีความจำเป็นต้องอบรมมากน้อยเพียงใด เนื่องจากความต้องการด้านการฝึกอบรมเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น หรือมีช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่พึงประสงค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นมีมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

2) การวางแผนและเตรียมการด้านการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อกำหนดรายละเอียดสำหรับการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะมีการฝึกอบรมเรื่องอะไร ทำไมต้องฝึกอบรม อบรมที่ไหน โดยใคร เพื่อใคร อบรมเมื่อไร และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ

3) การดำเนินการด้านการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริการการประสานงาน แก้ไขปัญหา การดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

4) การติดตามประเมินผลด้านการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการติดตาม (monitoring) อยู่ตลอดเวลา เมื่อมีปัญหาในช่วงการฝึกอบรมก็จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที และเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วก็ต้องดำเนินการประเมินผล (evaluation) เพื่อที่จะดูว่าการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

2. ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ด้านการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง การจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งเน้นพัฒนา 4 ด้านด้วยกัน คือ พัฒนา

ทางร่างกาย พัฒนาทางด้านสังคม พัฒนาทางด้านอารมณ์ และพัฒนาทางด้านสติปัญญา วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะประกอบอาชีพได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, น. 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการศึกษาไว้ว่า เป็นกระบวนการให้และรับความรู้และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะ การทำความเข้าใจให้กระจ่าง การอบรมปลูกฝังค่านิยม การถ่ายทอดศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของสังคม การพัฒนาความคิด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการประกอบอาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ได้บัญญัติความหมายของ การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

และในพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน มาตรา 15 ได้บัญญัติการจัดการศึกษามีสามรูปแบบ ดังนี้

2.1การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน การศึกษาในระบบมี 2 ระดับ ได้แก่ การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีทั้งสายสามัญและสายอาชีพหรืออาชีวศึกษา การจัดการศึกษาในระบบของประเทศไทยมีหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

(1) การศึกษาในชั้นเรียนปกติ ประกอบด้วย การศึกษาสายสามัญและการศึกษาสายอาชีพหรืออาชีวศึกษา โดยเป็นการจัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนปกติทั่วไป และผู้เรียนต้องเข้าเรียนเต็มเวลาที่หลักสูตรกำหนด

(2) การศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ นักเรียนที่บกพร่องทางร่างกาย สติปัญญา และอารมณ์

(3) การศึกษาสำหรับสงฆ์และการศึกษาที่จัดโดยสถาบันศาสนา

(4) การศึกษาเฉพาะทางที่จัดโดยหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากกระทรวงศึกษาธิการ

(5) การศึกษานานาชาติที่ใช้ภาษาอื่นเป็นสื่อการเรียนการสอน

2.2 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม หรือให้ผู้เรียนสามารถบริหารจัดการการศึกษาตลอดจนเวลาเรียนเองได้ มีการรับรองมาตรฐานเช่นเดียวกับการศึกษาในระบบ การศึกษาในลักษณะนี้ได้แก่ การศึกษานอกระบบโรงเรียน การศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาทางไกล มหาวิทยาลัยเปิด การศึกษาแบบโฮมสคูล ศูนย์การศึกษาท้องถิ่นที่มีการจัดมาตรฐานการศึกษาของตนเอง

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ.2551 มาตรา 4 ให้ความหมายของ การศึกษานอกระบบ หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้น และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้

แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบ การศึกษานอกระบบ ต้องมีความเสมอภาคในการเข้าถึงและได้รับการศึกษากว้างขวางทั่วถึงเป็นธรรมและมีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพชีวิตของประชาชน มีการกระจายอำนาจแก่สถานศึกษาและการให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบให้ดำเนินการเพื่อเป้าหมายในเรื่องดังนี้ (อุดม เชยกีวงศ์, 2551, น. 13)

(1) ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนและสังคมที่ใช้ความรู้และภูมิปัญญาเป็นฐานในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ ตามแนวทางการพัฒนาประเทศ

(2) ภาคีเครือข่ายเกิดแรงจูงใจและมีความพร้อมในการมีส่วนร่วมเพื่อจัดกิจกรรมการศึกษา

2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ศึกษาเพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง การศึกษาตามอัธยาศัยนี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมจนเกิดความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การพูดคุย การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การเรียนพิเศษ การเรียนคอร์สออนไลน์ตามความสนใจ และการเข้าคอร์สเวิร์คชอปต่าง ๆ เป็นต้น

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ.2551 มาตรา 4 ให้ความหมายของ การศึกษาตามอัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสนใจ ความต้องการ โอกาสความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาแห่งการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและส่วนที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา และการจัดกรอบหรือแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อผู้เรียน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบ ให้ดำเนินการเพื่อเป้าหมายในเรื่องดังนี้ (อุดม เชยกีวงศ์, 2551, น. 13)

(1) ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสาระที่สอดคล้องกับความสนใจ และความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

(3) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ และเทียบโอนผลการเรียนกับการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ

การศึกษาตามอัธยาศัยในบางกรณี เรียกว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 193) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน แต่มุ่งให้มนุษย์รู้จักการเอาตัวรอดและใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาวะแวดล้อม เป็นไปตามธรรมชาติ จากการเลียนแบบ ลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง

1) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองให้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและคุณธรรมพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการได้ยิน ได้ฟัง การอ่าน การลงมือทำ และการขัดกล่อมจิตใจ

2) เป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและมีคุณธรรม เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว และสามารอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิธีการพัฒนาตนเอง

1) วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษา ได้แก่ การเลียนแบบ การลองผิดลองถูก การลองทำสิ่งที่แปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้น

2) วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ เป็นการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ ได้แก่ สถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการ เช่น ห้องสมุด อุทยาน ศูนย์ประวัติศาสตร์ เป็นต้น

นอกจากการศึกษาทั้งสามรูปแบบดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นรูปแบบการศึกษาที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การแล้ว การศึกษาที่องค์การควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และเป็นการศึกษาที่บุคลากรสามารถเพิ่มพูนทักษะความสามารถให้แก่ตนเองได้อย่างไม่รู้จบตามอัธยาศัยก็คือ การศึกษาตลอดชีวิต

อาชัญญา รัตนอุบล (อ้างในสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2557, น. 1 - 2) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตโดยสรุปว่า การศึกษาตลอดชีวิตมีแนวคิดหลักที่เน้นการส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนตามศักยภาพและพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นการตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลเป็นหลักจากการศึกษา ลักษณะของการศึกษาตลอดชีวิตพบว่าประกอบด้วย 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1) การเรียนรู้ของบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องจากการศึกษาในระบบ โดยบุคคลจะต้องแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของตนเอง

2) การเรียนรู้ขององค์การ เป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างการทำงานในองค์การกับการเรียนรู้ของบุคคล การสนับสนุนให้องค์การได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้จัดและผู้รับบริการได้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ร่วมกันสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ

3) การเรียนรู้ของชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการศึกษาและการเรียนรู้ โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้อย่างคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของบุคคลและชุมชนได้อย่างแท้จริง

อุดม เชยกีวงศ์ (2551, น. 78) การศึกษาตลอดชีวิต หมายถึง แนวความคิดและแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการระดมเอาทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคมมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของมนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตาย ยังผลให้สังคมนั้น ๆ กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ลักษณะของการศึกษาตลอดชีวิต

การศึกษาตลอดชีวิตเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ของมนุษย์ ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของมนุษย์ทุกคนนับตั้งแต่เกิดจนตาย สามารถสรุปลักษณะสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตได้ดังนี้

1) การศึกษาตลอดชีวิต เป็นการศึกษาของทุกคนตั้งแต่ก่อนวัยเรียน จากเด็กถึงวัยชรา โดยมีจุดหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงต่าง ๆ ของชีวิต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ทุกคนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับตนเองให้ก้าวทันในยุคของโลกาภิวัตน์

2) กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องเป็นบูรณาการการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย

3) ทุกหน่วยงานในสังคมเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ สถานประกอบการ ที่ทำงาน ชุมชน สถาบันการศึกษา องค์การต่าง ๆ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และสนองความต้องการเรียนรู้ของบุคคลวัยต่าง ๆ

4) รูปแบบกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต ต้องยึดหลักความเสมอภาค ยืดหยุ่นหลากหลาย ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ความเหมาะสม และสนองความต้องการของผู้เรียนทุกระดับ ยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมนั้นสามารถทำได้หลาย ๆ วิธี หรือผสมผสาน บูรณาการโดยใช้สื่อประเภทต่าง ๆ หรือสื่อประสม

5) ระบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ต้องดำเนินการตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภาค และระดับท้องที่ โดยมีกรอบแนวคิดและโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่นโยบาย จุดมุ่งหมาย กลุ่มเป้าหมาย รูปแบบการจัดการ การวางแผน โครงสร้างการจัดองค์การ การบริหารงานและการจัดการ ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (อ้างในสุวิธา จรุงเกียรติกุล, 2557, น. 6) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับทุกคน สามารถกระทำได้ทุกช่วงชีวิต ทุกสถานที่ ตั้งแต่เกิดจนตาย เพราะครอบคลุมการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ มีความเสมอภาคกันในโอกาสทางการศึกษา มีวิธีการเรียนรู้ มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและวิถีชีวิต มีอิสระในการเลือกสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้และเลือกวิธีเรียนที่เหมาะสมกับตนเอง

การศึกษาตลอดชีวิตในองค์การ

Simon & Ruijters (อ้างในสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2557, น. 19) ได้กล่าวถึงการทำงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานมีลักษณะของการศึกษาตลอดชีวิตในองค์การ ดังนี้

1) การทำงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การเรียนรู้ในงานและการสร้างผลการเรียนรู้ให้เห็นเด่นชัด จากความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน

2) การเรียนรู้เพิ่มเติมจากตัวอย่าง ผลการวิจัย รวมถึงการเรียนรู้จากเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน

3) การปฏิบัติจริง การนำเสนอรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่ตนเองได้ค้นพบ

ลักษณะการเรียนรู้ผ่านองค์การจะทำให้ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การมากขึ้น ทักษะการสื่อสารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การจะจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นต้องสร้างความสะดวกให้เกิดขึ้นทั้งต่อต่อองค์การและผู้รับบริการ การจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีในองค์การจะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง มีความอบอุ่น และมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน จึงจะสามารถทำให้เกิดบรรยากาศที่จะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (อาชัญญา รัตนอุบล, 2557 อ้างในสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2557, น. 22 - 23)

วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา (อ้างในสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2557, น. 46 - 47) ได้เสนอแนวทางจัดกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตในอนาคต โดยเป็นการจัดกิจกรรมที่เรียบง่ายสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต และสนองความต้องการของแต่ละบุคคลโดยสามารถพัฒนาได้ดังนี้

1) สร้างนิสัยการเรียนรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเองให้เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต โดยชี้ให้เห็นวิธีการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ

2) กระจายทรัพยากรการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้โดยการจัดให้เป็นระบบเพื่อการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนของตน หรือในพื้นที่ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย

3) สร้างภาคีเครือข่ายการศึกษาตลอดชีวิต โดยบูรณาการเรียนรู้เข้าไปกับการดำเนินชีวิตในทุกสถานการณ์ ทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์ความเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างแท้จริง

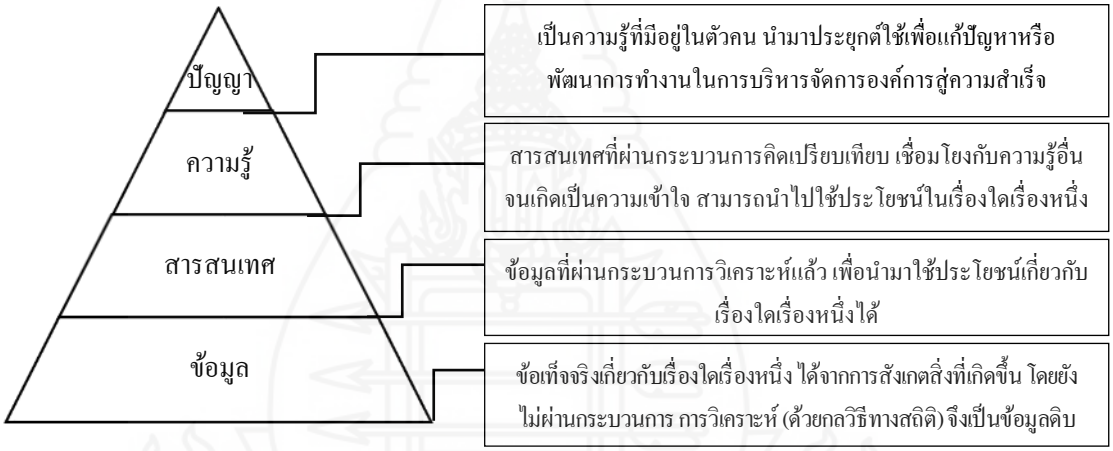
การศึกษาทำให้มนุษย์มีองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในตัว และทำให้กลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่นไม่มีปัญหา และในขณะเดียวกันหากพัฒนาการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะช่วยพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ หรือเกิดการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไป ทำให้การทำงานดียิ่งขึ้น ดังนั้น การศึกษาไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขีดความสามารถของตนขึ้นได้ และกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์องค์การที่มีประสิทธิภาพ

3. ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ด้านการจัดการความรู้

เป็นการมุ่งเน้นการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้ให้

หน่วยงานภาครัฐปรับตัวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้ข้าราชการได้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance) ซึ่งก่อนที่องค์การจะดำเนินการจัดการความรู้นั้น ต้องมีความเข้าใจในส่วนสำคัญของการจัดการความรู้นั่นก็คือ ความรู้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 199) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้ คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาหรือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ โดยสามารถแสดงให้เห็นระดับชั้นความรู้ในรูปของปิรามิดได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ปิรามิดลำดับชั้นความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554, น. 200).

ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน เว็ปไซต์ เป็นต้น เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุดิบ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดที่ไม่เป็นทางการได้ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น นโยบาย

องค์การ กระบวนการทำงาน ซอฟท์แวร์ เอกสาร และยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และความสามารถขององค์การ ตัวอย่างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของความรู้ประเภทนี้ ได้แก่

(1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

(2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

(3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

(4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

2) ความแบบแฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์การ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของความรู้ประเภทนี้ ได้แก่

(1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross – functional team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

(2) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circle : IQCs) เป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์การและค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งกิจกรรม IQCs นี้จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

(3) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นประสบการณ์ความสำเร็จและบทเรียนของความผิดพลาด เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับสมาชิกนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้ดี

(4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ระบบนี้เป็นวิธีการในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยพี่เลี้ยงมักเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอาวุโสกว่า และต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การด้วย

(5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงาน เป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย

(6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) อาจทำในรูปแบบของการจัดประชุม การจัดสัมมนา เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

Bryan Bergeron (2003) (อ้างใน ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2548, น. 35) นิยามการจัดการความรู้ไว้ว่า หมายถึง กลยุทธ์หรือแนวทาง ซึ่งองค์การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กลั่นกรอง จัดเก็บ จัดระบบ จัดหมวดหมู่สารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจหรือการปฏิบัติภารกิจขององค์การ ตลอดจนการจัดให้มีระบบสื่อสารสารสนเทศดังกล่าวภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2548, น. 35) การจัดการความรู้ คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาตลอดจนสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ

พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551, น. 249) ได้บัญญัติความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคลและองค์การเพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมคิดร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิก ผสมผสานกับความรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับบุคคล การร่วมกระบวนการจัดการความรู้ช่วยเสริมสร้างความตระหนักคุณค่าและความสามารถที่เป็นความรู้ฝังลึกอยู่ภายในตน เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ในระดับองค์การ กระบวนการจัดการความรู้เน้นการเรียนรู้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน สมาชิกขององค์การต่างเสริมพลังกันฉันกัลยาณมิตร ทำให้องค์การมีความเข้มแข็งและผลงานก้าวหน้า สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การจัดการความรู้ในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 201) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์การได้มีองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอให้ส่วนราชการนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์การ โดยนำแนวคิด 2 เรื่องมาใช้ด้วยกันคือ แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และแนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

1) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ เริ่มด้วยการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ว่าองค์การมีพันธกิจอะไร มีเป้าหมายอะไร ต้องรู้อะไร เพื่อกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องจัดหา รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของความรู้เพื่อให้องค์การวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ด้วยวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจายอยู่มารวมไว้ด้วยกัน จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการ และสร้างความรู้ใหม่หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกหรือรักษาความรู้เก่า รวมทั้งกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ โดยคำนึงถึงลักษณะการทำงานของบุคลากร หรือระดับการเข้าถึงของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานหรือใช้ภาษาเดียวกันหรือปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้เป็นการช่วยให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้สะดวก โดยมีการกระจายความรู้ใน 2 ลักษณะ คือ การป้อนความรู้เข้า (Push) คือ ส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยไม่ต้องร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรม ข่าวสารต่าง ๆ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถกระทำได้หลายวิธีการในประเภทของความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ส่วนประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก

(7) การเรียนรู้ คือ การทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การ นำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด

2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) การเตรียมความพร้อมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ มีความยืดหยุ่นในการแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ สร้างบรรยากาศที่ให้บุคลากรได้มีอิสระทางความคิด รู้จักการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจกระทำในรูปแบบของการประกาศนโยบายการจัดการความรู้ในองค์การ เป็นต้น

(2) การสื่อสาร เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์การ

(3) กระบวนการและเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ในองค์การได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยพิจารณาความเหมาะสมกับชนิดของความรู้ ลักษณะที่ตั้งขององค์การ ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ หากเป็นความรู้ที่ต้องใช้ประสบการณ์ อาจใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ หากเป็นความรู้ที่สามารถจับต้องได้ เช่น เอกสาร อาจทำเป็นหนังสือเวียน หรือเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เป็นวิธีการสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของหลักการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผล การปรับปรุงการฝึกอบรมและการเรียนรู้

(5) การวัดผล เป็นการวัดผลการจัดการความรู้แล้วนำผลของการวัดมาปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งนำมาใช้ในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

(6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและมีส่วนร่วมกับองค์การมากขึ้น โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องด้านความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มี การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวข้างต้นแล้ว ระบบงาน บรรยากาศ และปัจจัยที่เอื้อต่อองค์การให้ต้องดำเนินการควบคู่กับกระบวนการ อันจะนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, น. 39 - 40) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ส่งเสริม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นวัตกรรม และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

2. บุคลากร บทบาท พฤติกรรมของบุคลากรที่สะท้องถึงค่านิยมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ปันความรู้กันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บรรยากาศการทำงานและการสื่อสาร วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนด และแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรมมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และการปันองค์ความรู้ร่วมกัน

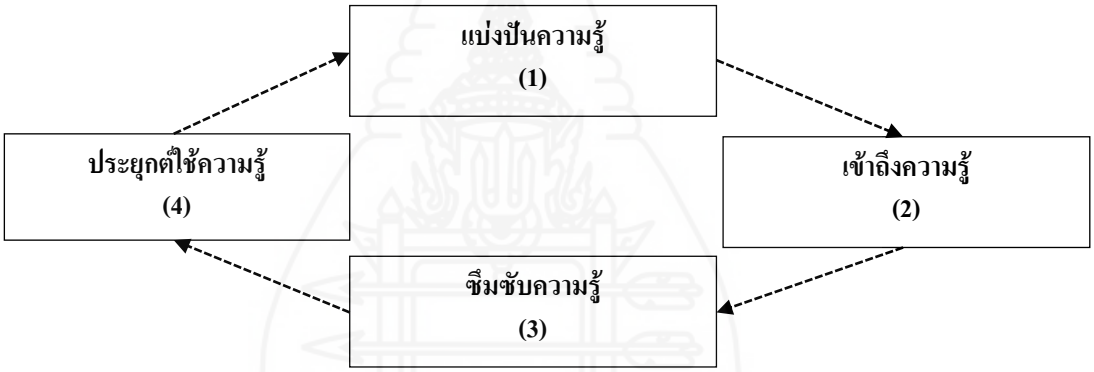
4. เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการใช้งาน

5. แรงจูงใจ การให้รางวัล และการยอมรับ การที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์การจะถ่ายโอนความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงจูงใจ

6. การวัดและประเมินผล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

7. ทีมงาน เป็นทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นผู้ดูแล ส่งเสริมการขับเคลื่อนการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์การให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554 : 201 – 202) ได้นำเสนอกรอบความหมายของการจัดการความรู้ โดยอธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ (Share) ระหว่างกัน การเข้าถึงความรู้ (access) โดยจัดหาความรู้ไว้ในห้องสมุด หรือศูนย์วิทยพัฒนาบริการ ทั้งสำนักบรรณสาร การซึมซับความรู้ (Learn) ด้วยการเสริมสร้างนิสัยการอ่าน และการนำความรู้ไปประยุกต์ (apply) ในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ อย่างเชื่อมโยงกันดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ความหมายของการจัดการความรู้

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554, น. 201).

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. สร้างนวัตกรรมโดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

2. เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้าโดยการลดเวลาการตอบกลับ

3. ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม

4. ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน

5. ปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับทุกภาคส่วนขององค์การ

เป้าหมายของการจัดการความรู้ มี 3 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาคน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะสูงขึ้น ปฏิบัติงานดีขึ้น โดยบุคลากรระดับต้น ระดับกลางจะได้ประโยชน์มากที่สุด

2. การพัฒนางาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เกิดความผิดพลาดน้อยลง ได้ผลผลิตมากขึ้น รวมทั้งเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย

3. การพัฒนาองค์การ ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.4 วัฒนธรรมองค์การกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Richard L. Daft (1998, p. 368) วัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของค่านิยม แนวทาง ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิธีคิดที่สมาชิกในองค์การใช้ร่วมกัน และสอนสมาชิกใหม่ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกขององค์การ และทุกคนต่างมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์การ

Robbins (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์การและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์การ

Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters และ Julien R. Philips. (อ้างในณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2551, น. 256) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างวัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ

เกริกยศ ชลายนเดชะ (2553, น. 57) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ รวมถึงวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างสมาชิกทุกคนภายในองค์การด้วย ซึ่งมักมีองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติงาน การตัดสินใจ วิธีการที่ใช้ในการแข่งขัน ระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ การให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณ และวิธีปฏิบัติต่อกัน ซึ่งในเชิงพฤติกรรมก็คือ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ความเชื่อที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การจัดการวัฒนธรรมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, น. 256) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและเป็นวิธีปฏิบัติ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 234) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ

สมคิด บางโม (2558, น. 42) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้แบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ความสำเร็จขององค์การและการแสดงออกขององค์การจึงขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานที่มีร่วมกันบุคลากรในองค์การ เป็นเครื่องหล่อหลอมจิตใจบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

2.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในองค์การ เปลี่ยนแปลงได้ยาก และส่งผลต่อความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่บางครั้งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเข้าใจและรู้จักการวิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้มีประสิทธิผล (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2553, น. 57) เช่นเดียวกับ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548) ซึ่งมีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์การ อันส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการดำเนินยุทธศาสตร์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหารคือการทำให้บุคลากรภายในองค์การมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายภารกิจขององค์การโดยเฉพาะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ภาครัฐกิจได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การมากขึ้นและถือว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีส่วนเกื้อหนุนความสำเร็จของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐกิจ (ธนชัย ยมจินดา, 2556, น. 5)

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ สู่ความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในงานวิจัยของ Tom Peters และ Robert H. Waterman เรื่อง In search of Excellence พบว่า การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศต้องมีตัวแปรที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ บุคลากร สไตล์การบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วมหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งขององค์การที่ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญและสนใจอย่างยิ่ง โดยต้องมีการสร้าง พัฒนา และสืบสานวัฒนธรรมที่ดีมาใช้ในการบริหารองค์การต่อไป องค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องมีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการ ของ Tom Peters และ Robert H. Waterman ได้แก่

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias foe action) โดยร่วมมือแก้ปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหาทิ้งค้างไว้มีการตั้งกลุ่มทำงาน (task force) และการสื่อสารแบบใหม่เป็นทางการ

2) เน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) มองว่าลูกค้า คือ ผู้สนับสนุนองค์การไม่มีลูกค้าไม่มีกิจการ และไม่มีงานทำ

3) เน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) มีการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรคิดตัดสินใจด้วยตนเอง

4) ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร (productivity through people) บุคลากรมีคุณค่ามีศักยภาพใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5) ให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด (hands-on and value driven) ผู้บริหารจะพูดคุยอย่างใกล้ชิด ถ่ายทอดค่านิยมที่ดีงาม

6) ทำธุรกิจที่มีความชำนาญ (stick to the knitting) เลือกทำที่ตัวเองถนัด เชี่ยวชาญมากที่สุด

7) ใช้รูปแบบการบริหารที่เรียบง่ายและคนน้อย (simple form and less staff) หลักเลี่ยงองค์การแบบระบบราชการใช้คนน้อยแต่เต็มศักยภาพ

8) ใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose – tight properties) เข้มงวดในบริการคุณภาพแต่ปล่อยอิสระให้บุคลากรคิดอิสระ สรรสร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์การแต่ละแห่งก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความเหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เป็นความคิดความเชื่อที่เหมือนกันของบุคลากรและองค์การจะช่วยสร้างความสำเร็จในการทำงาน ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจำเป็นที่จะต้องสร้างให้บุคลากรและองค์การคิดและเชื่อคล้าย ๆ กัน

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ดีงามและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การที่ดี เมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมใดออกมาย่อมส่งผลต่อลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การแสดงออกในการพูดดี ทำดี คิดดี แต่งกายดีและมารยาทดี ล้วนเป็นส่วนส่งเสริมให้ภาพพจน์และภาพลักษณ์ขององค์การดีขึ้น ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การที่สำคัญ

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันและช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าสมาชิกทุกคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกสมัครสมานสามัคคี และมุ่งปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

2.2.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์การมีรูปแบบที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามลักษณะและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้าง การบริหารยุทธศาสตร์ และลักษณะขององค์การ และอาจรวมไปถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การ โดยมีนักวิชาการที่ได้นำเสนอรูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

Cameron และ Quinn (อ้างใน พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมงคลสวัสดิ์, 2556 หน้า 52) ได้พัฒนาแบบโครงร่างแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า Competing Value Framework โดยแบ่งรูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์การจากการพิจารณา 2 มิติด้วยกัน คือ มิติของความยืดหยุ่น และมิติความมีเสถียรภาพขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 รูปแบบ ด้วยกัน คือ

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารมักจะให้การสนับสนุนและมอบอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้บริหารองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ มักจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเข้าของกิจการ

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นโครงสร้าง (Hierarchy Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นโครงสร้างแบบทางการ ยึดถือกฎระเบียบ สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือส่วนกลาง

4. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันและการสร้างผลงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Richard L. Daft (1998, p. 376 – 378) ก็ได้แบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 แบบ อย่างคล้ายคลึงกัน ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) มีลักษณะเฉพาะโดยการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมส่งเสริมบรรทัดฐานและความเชื่อที่สนับสนุนความสามารถขององค์การในการตรวจจับ ตีความและแปลสัญญาณจากสิ่งแวดล้อมสู่การตอบสนองพฤติกรรมใหม่ อย่างไรก็ตาม องค์การประเภทนี้ไม่เพียงแค่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แต่ยังสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการกล้าเสี่ยง เป็นสิ่งที่ให้คุณค่าและให้รางวัล อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมรูปแบบนี้เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูง มุ่งตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อันเกิดจากการที่ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leader) สร้างค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ ผู้บริหารในวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้จึงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้บุคลากรมีความริเริ่ม และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดเป็นอิสระในการสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม โดยเน้นให้รางวัล ผลตอบแทนเป็นพิเศษ นอกจากนี้ผู้บริหารอาจมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ แต่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นผลสำเร็จมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และในเป้าหมายที่องค์การกำหนด เช่น การเติบโตของยอดขาย การทำกำไรหรือส่วนแบ่งการตลาดเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนอาจต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระดับที่กำหนด และองค์การให้คำมั่นว่าจะให้รางวัลเป็นการตอบแทน ผู้จัดการกำหนดพฤติกรรมโดยจินตนาการและสื่อสารถึงสถานะในอนาคตที่ต้องการสำหรับองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีเสถียรภาพ พวกเขาสามารถแปลง

วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่วัดได้และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมีค่านิยมของการแข่งขันเชิงรุก เน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมภายนอกจึงมีความยืดหยุ่นภายในองค์การ ให้ความสนใจต่อความต้องการของบุคลากรในองค์การในฐานะเส้นทางสู่ประสิทธิภาพการทำงานสูงเหนือสิ่งอื่นใด และการมีส่วนร่วมภายในซึ่งจะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าขององค์การ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถโดยการพัฒนาตนเองให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ สนับสนุนแนวทางการทำธุรกิจอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นด้านพิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมรูปแบบนี้เหมาะกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก

Schien (1992) (อ้างในกิตติยา เยือกเย็น, 2552, น. 11 - 12) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ รูปแบบวัฒนธรรมของคติฐานที่เรียนรู้ว่าผู้มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role Culture) คือ คติฐานที่ร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุมีผล และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความตั้งใจ และแรงจูงใจ รวมทั้งความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งสนับสนุน (Support Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกให้มีการตอบแทนกัน และมีวามไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ

Denison (1990) (อ้างใน สุรินทร์ ชุมแก้ว, 2556, น. 29) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรขององค์การ ส่งเสริมบุคลากรได้บริหารจัดการได้ด้วยตนเอง และสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกันและสร้างความผูกพัน การทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นความเป็นเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีค่านิยมชัดเจนให้บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน นำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทันต่อสถานการณ์ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้ตามสภาพการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีรการใหม่ ๆ มาใช้

4. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับและเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 245 - 264) วัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ควรเน้น 4 จุดเน้นสำคัญ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นเวลา (Time-Based Culture) เป็นการให้คุณค่าการทำงานที่มุ่งการวางแผนในอนาคตอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดกรอบเวลาที่แน่นอน วัฒนธรรมรูปแบบนี้มีความสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ให้ความสำคัญต่อการผลิตแบบทันเวลา (Just in Time) ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่เร็วกว่าเดิม (Speed) ให้ความสำคัญต่อการบริหารเวลา (Time Management) และให้ความสำคัญต่อการจัดทำตารางปฏิบัติงาน (Bar Chart)

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality – Based Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพโดยให้ความสำคัญกับ 3 ประการ ได้แก่

2.1 กลุ่มคุณภาพงาน (Quality Control Circle) โดยเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบของกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถมาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยการคิดปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการดึงเอาความสามารถที่ต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้รู้จักการทำงานเป็นทีม โดยอาจมีการจัดให้มีกิจกรรมในรูปแบบอื่น ๆ เช่น กิจกรรมเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอ

ความคิดใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(1) สร้างแนวคิด (creating idea) แล้วเขียนแนวคิดในแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ

(2) ส่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ

(3) พิจารณาข้อเสนอแนะว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่

(4) ถ้าสามารถปฏิบัติได้ให้มอบรางวัลเบื้องต้นแล้วนำความคิดไปปฏิบัติ ถ้าไม่สามารถปฏิบัติได้ให้กลับไปเขียนใหม่

(5) ยืนยันผลได้จากการปฏิบัติ

2.2 การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ เป็นการบริหารที่มุ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังพนักงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมายที่ประสานสอดคล้องกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์มีหลักการสำคัญ ดังนี้

(1) กำหนดวัตถุประสงค์เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้

(2) กำหนดให้มีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหารและพนักงาน การจูงใจโดยการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความผูกพัน เป็นการกระจายเป้าหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วม

(3) มีการทำงานเป็นทีม เมื่อมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดผลงาน ผู้บริหารทุกระดับต้องมีการประชุมทีมงานเพื่อกระจายเป้าหมายให้ทุกคนเห็นชอบ และต้องมีการประสานระหว่างแผนกงาน เป็นการผนึกทุกฝ่ายเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(4) มีวินัยควบคุมตนเอง เป็นการให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง เป็นการควบคุมที่ผลงานมากกว่าการควบคุมวิธีการทำงาน

2.3 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นระบบที่เน้นการวางแผนและประสานความร่วมมือในทุกระดับขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา (2553, น. 5 - 7) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ทีมงาน กระบวนงานคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า เป็นชุดของแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมุ่งเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของผู้รับบริการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 254) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และหลักการของ TQM ไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน

3. เพื่อความอยู่รอดขององค์การและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน

5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer - Oriented) คือ การมุ่งเน้นคุณภาพที่ผู้รับบริการจะได้รับ โดยองค์การจะต้องยึดคุณภาพเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ

หลักการที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การสนองตอบต่อความต้องการให้ผู้รับบริการ ผู้บริหารและพนักงานต้องพิจารณาการทำงานอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ

หลักการที่ 3 ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Total Involvement) องค์การ TQM เป็นองค์การที่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสู่องค์การคุณภาพ การให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงจัดตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อประกันคุณภาพชั้นเยี่ยมขององค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือ TQM ที่กล่าวถึงนี้เป็นที่มาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ที่หน่วยงานราชการนำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการให้มีคุณภาพในทุกมิติ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ได้มีการกำหนดให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับสถาบันเพื่อผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ภายใต้ชื่อว่า “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)” โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการใน 7 ด้าน ได้แก่

1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์หลัก และแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์การ

6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวน การให้บริการและกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

ความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ โดยใช้เครื่องมือในการประเมินทั้ง 7 หมวดข้างต้นนี้ เป็นการส่งเสริมให้องค์การภาครัฐมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญต่อประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาและวงจรคุณภาพการบริการภาครัฐ อันเป็นการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพขององค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการบริการ (Service - Based Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการบริการเป็นสำคัญ มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) สร้างจิตสำนึกการบริการ โดยใช้ตัวแบบ CQRS คือ

Customer - ลูกค้าคือผู้ที่สำคัญที่สุด

Quality - คุณภาพคือการบริการและผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยม

Relation - ต้องสร้างความผูกพันและความประทับใจต่อลูกค้า

Service - การบริการที่ยอดเยี่ยมและสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน

2) ปรับกระบวนทัศน์สู่การบริการที่เป็นเลิศ เป็นการปรับเปลี่ยนความคิดของพนักงานให้มุ่งเน้นการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ให้คำแนะนำลูกค้าและให้ลูกค้าเข้ามาเป็นหุ้นส่วนเพื่อสร้างเครือข่ายสู่การจงรักภักดีต่อสินค้าบริการ

3) พัฒนาพฤติกรรมบริการที่พึงประสงค์ มุ่งสู่การบริการยอดเยี่ยม ได้แก่ ทำถูกต้อง คล่องแคล่ว พึงพอใจให้บริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือสิ่งแปลกใหม่ ก้าวไกลสู่มาตรฐาน เชี่ยวชาญสัมพันธ์ ผนึกกันเป็นเครือข่าย สร้างความประทับใจนิรันดร์

4. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน (Team – Based Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม องค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อทีมงานและการสร้างทีมงานมาก เพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 144) ได้นิยามความหมายของทีมงานไว้ 3 ลักษณะ ด้วยกัน คือ

1) การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2) การบูรณาการความแตกต่างของบุคคลเพื่อดำเนินการร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

3) กลุ่มทำงานที่มีการรวมตัวกันอย่างถาวร ซึ่งสมาชิกทีมงานต้องมีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานให้ความสำคัญใน 4 เรื่อง ได้แก่

1) การรู้จักตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานเป็นการนำหลักการ “รู้เขา รู้เรา” มาประยุกต์ใช้เพื่อให้สมาชิกของทีมได้รู้จักตนเอง และรู้จักสมาชิกอื่นภายในทีม หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกต้องรู้จักและเข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังเป็นการหาจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาทีมต่อไป

2) การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่เข้มแข็งนั้นสมาชิกจะต้องมีความพอใจ รักใคร่สามัคคี เข้าอกเข้าใจกัน โดยใช้วิธีการสำคัญในการเชื่อมความสัมพันธ์ เช่น การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การใช้วาจาที่ไพเราะต่อกัน การยกย่องชมเชยอย่างจริงใจ การเป็นนักฟังที่ดี และให้ความช่วยเหลือต่อกัน การพัฒนาทีมงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จด้วยการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การบริหารทีมงานสู่ความเป็นเลิศ และการธำรงรักษาทีมงานสู่ความเป็นหนึ่ง

3) การสร้างการมีส่วนร่วม ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น สมาชิกหรือพนักงานต้องมีรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะส่งต่อความจงรักภักดีและคุณภาพของงาน นอกจากนี้การสร้างการมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อทีมงาน ความไว้วางใจเพิ่มมากขึ้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสื่อสารที่ดีในองค์การ

4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษาแบบอย่างการบริหารแบบทีมงานของประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีพลังจูงใจในการทำงานสูง ทำให้เห็นถึงระบบการบริหารแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีเป้าหมายที่ละเอียดและเป็นไปตามแผนระยะยาว ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่จะทำงานกับบริษัท มีระบบการตัดสินใจ ที่เน้นการตัดสินใจในระดับองค์การ ไม่ใช่การตัดสินใจโดยใครคนใดคนหนึ่ง มีระบบการทำงานเป็นทีม การบริหารงาน

ของญี่ปุ่นมีลักษณะของการผนึกกำลังทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่น การถือผลสำเร็จของงานเป็นหลักในการทำงาน โดยจะร่วมกันพิจารณาเลือกหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานและคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ มีความรับผิดชอบสูง และระบบการทำงานชั่วชีวิต

องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำทีมงาน (Leader) ต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เพื่อการบริหารสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าวใจ และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกร่วมมือในการทำกิจกรรม ผู้นำทีมงานที่ดีต้องมีบทบาทสำคัญ กล่าวคือ เป็นผู้แนะนำที่ดี (Advisor) เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Promotor) เป็นผู้พัฒนา (Developer) เป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้ผลิต (Producer) เป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector) เป็นผู้ธำรงรักษา (Maintainer) เป็นผู้เชื่อมต่อ (Linker)

2) สมาชิกทีมงาน (Member) การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องมีผู้นำที่ดีแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทีมงานที่ดีด้วย การเป็นสมาชิกที่ดีจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การระดมสมอง หรือการตรวจสอบคุณภาพ และนอกจากการมีส่วนร่วมแล้วยังต้องมีบทบาทในการเป็นส่วนช่วยให้บังเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งความรับผิดชอบและการมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมนี้จะทำให้องค์การเกิดความสำเร็จไปได้

3) งาน (Task) หรือภารกิจของงานต้องมีความชัดเจน การทำงานของทีมต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การประสานงานที่รวดเร็ว และมีเป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน

4) วิธีการทำงาน (Procedure) ต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั่วทั้งองค์การ

2.2.4 วัฒนธรรมองค์การกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ในการที่จะสร้างองค์การให้เป็นไปในรูปแบบใด หรือทิศทางใด วัฒนธรรมองค์การนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559, น. 35) เพราะวัฒนธรรมองค์การได้เชื่อมโยง (Alignment) พลังความไว้วางใจร่วมกันของทุก ๆ คนในองค์การ (Shared Organization Trust) เมื่อใดก็ตามที่ค่านิยมบุคลากรรวมกันเป็นหนึ่งกับค่านิยมองค์การ องค์การจะเป็นองค์การวิสัยทัศน์ ที่มีศักยภาพในการบริหาร (บวร ประพฤติดี, 2558, น. 1)

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ประกอบด้วยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอันส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย (Daniel, 1990 อ้างใน อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2559, น. 37)

1) ความผูกพันของสมาชิกในองค์การ (Commitment) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมมือร่วมใจที่จะทำให้องค์การผ่านพ้นปัญหาที่เป็นอุปสรรคและความสำเร็จ

2) มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptability) เป็นการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

3) มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) สมาชิกขององค์การสามารถคาดเดาพฤติกรรมได้ล่วงหน้าเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

4) พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision) วัฒนธรรมองค์การจะสนองตอบภารกิจ วิสัยทัศน์ ตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

จะเห็นได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การนั้น เกิดจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเชื่อมโยงกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นล้วนต้องอาศัยความสามารถของผู้นำที่จะจูงใจและกระตุ้นให้คนในองค์การเกิดความผูกพัน ความมุ่งมั่น และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีพลังจะต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความเป็นพลวัตรที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม การผลักดันวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องยังสามารถแก้ปัญหาความแตกต่างและความขัดแย้งในเรื่องค่านิยมในองค์การอีกด้วย (บวร ประพฤติดี, 2558, น. 12)

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

3.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission : OBEC) เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหัวหน้าส่วนราชการและขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นผลจากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับโครงสร้างการบริหารราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อันมีที่มาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิและเสรีภาพด้านการศึกษาของปวงชนชาวไทยไว้ว่า "บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย" และในบทเฉพาะกาลมาตรา 335 (3) ได้กำหนดให้รัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้น รัฐจะต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้และต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญกล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า " การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย"

เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ จึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมารวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

3.2 ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศ การบริหารและการจัดการศึกษา

4. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา

5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ และ

ประสาน ส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์การชุมชน องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 5 หน้าที่ของรัฐมาตรา 54 บัญญัติว่า “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 28/2559 เรื่องให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตามนัยข้อ 3 กำหนดว่า “ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ให้มีมาตรฐานและคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และตามหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 บัญญัติว่า “ให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดการผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว” ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ 6 ข้อ และมียุทธศาสตร์ที่สำคัญด้านการศึกษาที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยเน้นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาลที่ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 – 26 กรกฎาคม 2562 และนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาตรการและแนวทางในการดำเนินการซึ่งเปรียบเสมือนแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทางเป็นประมุข

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน

3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากลนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

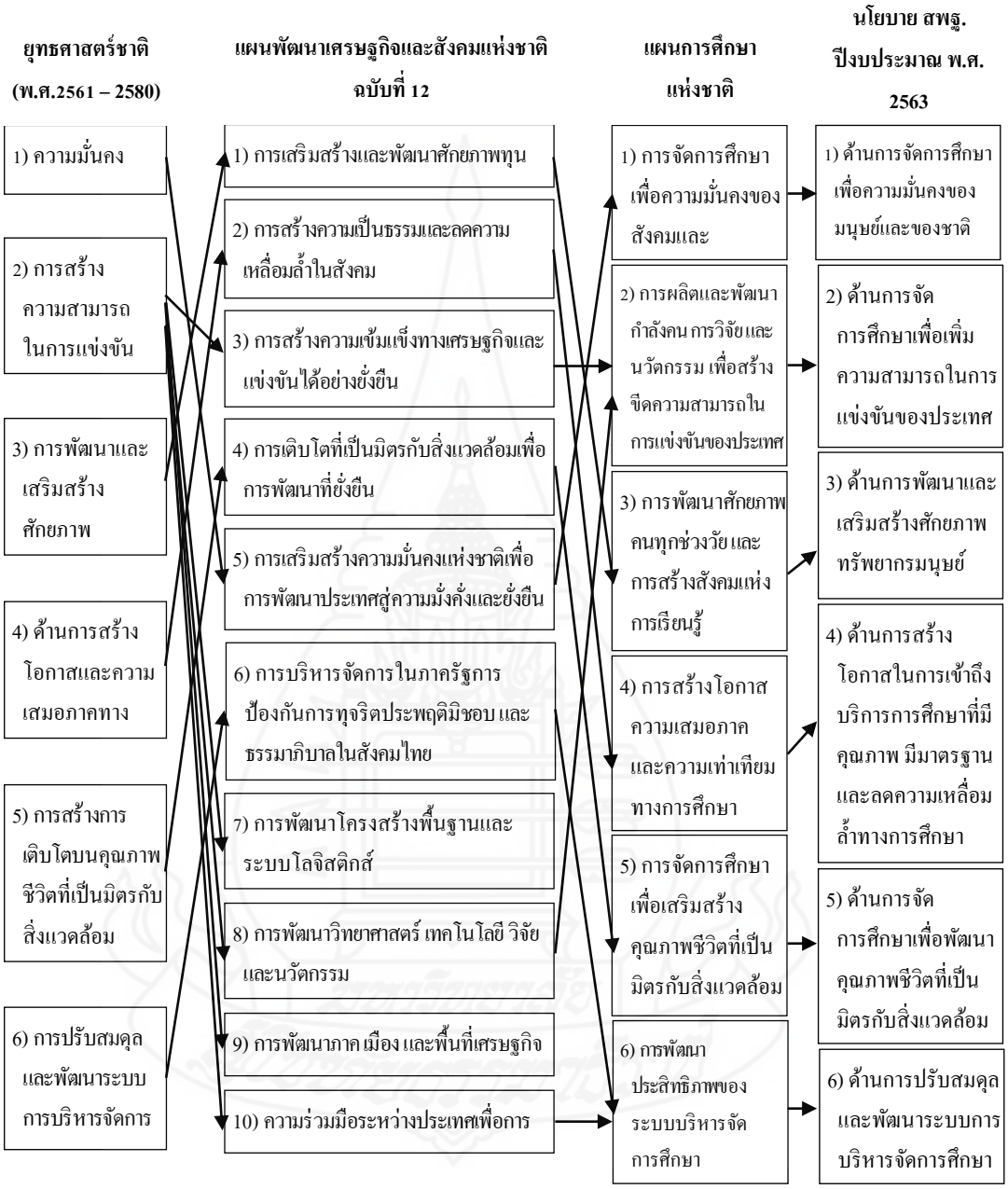
4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีสมดุลในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพที่ 2.9 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงของนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563)

นโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2565) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 ดังนี้

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีประมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ผู้เรียนทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นพลเมืองของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อครอบครัว ผู้อื่น และสังคมโดยรวม ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย และรักษาศีลธรรม

3. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เช่น ภัยจากยาเสพติด ความรุนแรง การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน การค้ามนุษย์ อาชญากรรมไซเบอร์และภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น

4. ผู้เรียนในเขตพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับโอกาส และการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีคุณภาพสอดคลองกับบริบทของพื้นที่

5. ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เช่น พื้นที่สูง ชายแดน ชายฝั่งทะเล และเกาะแก่ง เป็นต้น ได้รับบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และเหมาะสมตรงตามความต้องการ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีประมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นพลเมืองของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีคุณธรรมอัตลักษณ์ มีจิตสาธารณะ มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อครอบครัว ผู้อื่น และสังคมโดยรวม ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย และรักษาศีลธรรม

3. ร้อยละของผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

4. ร้อยละของผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับโอกาส และการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีคุณภาพสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

5. ร้อยละของผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะกลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เช่น พื้นที่สูง ชายแดน ชายฝั่งทะเล และเกาะแก่งได้รับการบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และเหมาะสมตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

6. จำนวนสถานศึกษาที่น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. จำนวนสถานศึกษาที่จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนแสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทางเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดีของชาติและเป็นพลโลกที่ดี

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ ทุกระดับความรุนแรง ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ

3. การจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์การศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ.2560 - 2579) กระทรวงศึกษาธิการ

4. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ

นโยบายที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกระดับให้มีความเป็นเลิศ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. ผู้เรียนมีความเป็นเลิศตามความถนัดและความสนใจ นำไปสู่การพัฒนาทักษะวิชาชีพเป็นนักคิด เป็นผู้สร้างนวัตกรรม เป็นนวัตกรรม

3. ผู้เรียนได้รับโอกาสเข้าสู่เวทีการแข่งขันระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะความรู้ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาผ่านการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นด้านการเรียนรู้เรื่องการอ่าน (Reading Literacy) ด้านการรู้เรื่องคณิตศาสตร์ (Mathematical Literacy) และด้านการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) ตามแนวทางการประเมิน PISA

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีศักยภาพได้รับโอกาสเข้าสู่เวทีการแข่งขันระดับนานาชาติ

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ นำไปสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการตามความสามารถ ความสนใจ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

เป้าประสงค์

1. หลักสูตรปฐมวัยและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาของประเทศ

2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม รวมถึงการวางพื้นฐานการเรียนรู้เพื่อการวางแผนชีวิต ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยและนำไปปฏิบัติได้

3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ มีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

5. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

6. ครู เปลี่ยนบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” ผู้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะการเรียนรู้หรือผู้อำนวยการการเรียนรู้

7. ครู มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนทุกระดับมีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2. ร้อยละของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีคะแนนผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) มากกว่าร้อยละ 50 ในแต่ละวิชาเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษาที่ผ่านมา

4. ร้อยละผู้เรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ ตามความถนัด และความต้องการของตนเองมีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ วางแผนชีวิตและวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้

5. ผู้เรียนทุกคนมีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม

6. ผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

7. ครูมีการเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” ผู้ให้ปรึกษาข้อเสนอแนะการเรียนรู้หรือผู้อำนวยการการเรียนรู้

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

1. พัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษา ให้เป็นหลักสูตรเชิงสมรรถนะ สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. การพัฒนาศักยภาพ และคุณภาพของผู้เรียน ในทุกระดับการศึกษารวมถึงผู้เรียนที่มีความต้องการดูแลเป็นพิเศษด้วย

3. นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนทุกระดับการจัดการศึกษา

4. การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การได้มา การพัฒนา และการประเมิน

นโยบายที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Global Goals for Sustainable Development)

2. สถานศึกษากับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับเขตพื้นที่ ร่วมมือในการจัดการศึกษา

3. สถานศึกษามีคุณภาพ และมีมาตรฐานตามบริบทของพื้นที่

4. งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษามีเพียงพอ และเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามสภาพพื้นที่ภูมิศาสตร์ สภาพทางเศรษฐกิจ และที่ตั้งของสถานศึกษา

5. งบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย และงบลงทุนแก่สถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาเป็นเครื่องมือให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าถึงบริการด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. พัฒนาระบบการติดตาม สนับสนุนและประเมินผลเพื่อสร้างหลักประกันสิทธิการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพของประชาชน

ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเสมอกัน

2. ผู้เรียนทุกคนได้รับจัดสรรงบประมาณอุดหนุนอย่างเพียงพอ และเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามสภาพพื้นที่ภูมิศาสตร์ สภาพทางเศรษฐกิจ และที่ตั้งของสถานศึกษา และความต้องการจำเป็นพิเศษสำหรับผู้พิการ

3. ผู้เรียนได้รับการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้อย่างเหมาะสม เพียงพอ

4. ครูได้รับการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

5. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานอย่างเหมาะสมตามบริบทด้าน ประเภท ขนาด พื้นที่

6. สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สถานศึกษามีระบบการดูแลช่วยเหลือและคุ้มครองนักเรียนและการแนะแนวที่มีประสิทธิภาพ

8. สถานศึกษาที่มีระบบฐานข้อมูลประชากรวัยเรียนและสามารถนำมาใช้ในการวางแผนจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

1. สร้างความร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

2. การยกระดับสถานศึกษาในสังกัดทุกระดับและทุกประเภทให้มีคุณภาพ และมาตรฐานตามบริบทของพื้นที่

3. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนผู้เรียนทุกกลุ่ม และสถานศึกษาทุกประเภทอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษา นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านความรู้ การสร้างจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภค ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2. สถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีมาจัดทำระบบสารสนเทศการเก็บข้อมูลด้านความรู้เรื่องฉลากสีเขียวเพื่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทุกโรงเรียนตามแนวทาง Thailand 3.0

3. สถานศึกษามีการจัดทำนโยบายจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4. สถานศึกษามีการบูรณาการหลักสูตร กิจกรรมเรื่องวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์การผลิตและบริโภค สู่การลดปริมาณคาร์บอนในโรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชนคาร์บอนต่ำ

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัดมีการปรับปรุงและพัฒนาเป็นหน่วยงานต้นแบบสำนักงานสีเขียว (Green Office) เพื่อให้มีบริบทที่เป็นแบบอย่างเอื้อหรือสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน

6. สถานศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 225 เขต มีนโยบายส่งเสริมความรู้และสร้างจิตสำนึกและจัดการเรียนรู้การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

7. สถานศึกษาต้นแบบนำขยะมาใช้ประโยชน์เพื่อลดปริมาณขยะ จำนวน 15,000 โรงเรียน

8. มีสถานศึกษานวัตกรรมต้นแบบในการนำ 3RS มาประยุกต์ใช้ในการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จำนวน 6,000 โรงเรียน

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 225 เขต มีการทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด

1. สถานศึกษาในสังกัดมีนโยบายและจัดกิจกรรมให้ความรู้ที่ถูกต้องและสร้างจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนำไปปฏิบัติใช้ที่บ้านและชุมชน

2. สถานศึกษามีการนำขยะมาใช้ประโยชน์ในรูปผลิตภัณฑ์และพลังงานเพื่อลดปริมาณขยะและมีการส่งเสริมการคัดแยกขยะในชุมชนเพื่อลดปริมาณคาร์บอนที่โรงเรียนและชุมชน

3. สถานศึกษามีการบูรณาการเรื่องการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมและการนำขยะมาใช้ประโยชน์รวมทั้งสอดแทรกในสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

4. นักเรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ มีการขยายผลแหล่งเรียนรู้ นักเรียน โรงเรียน ชุมชน เรียนรู้ด้านการลดใช้พลังงาน การจัดการขยะและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และตัวอย่างรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. นักเรียน สถานศึกษามีการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบการลดปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์ในการดำเนินกิจกรรมประจำวันในสถานศึกษาและที่บ้าน และข้อมูลของ Carbon Footprint ในรูปแบบ QR Code และ Paper less

6. ครู มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และดำเนินการจัดทำงานวิจัยด้านการสร้างสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้

7. ครู และนักเรียนสามารถนำสื่อนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและชุมชนได้ตามแนวทาง Thailand 3.0

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรและสถานที่ให้เป็นสำนักงานสีเขียวต้นแบบมีนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

1. จัดทำ Road Map และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดแนวทางการดำเนินการให้องค์ความรู้และสร้างจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2. จัดทำคู่มือและพัฒนาสื่อนวัตกรรมในรูปแบบ QR Code และสื่อระบบ Multimedia และอื่น ๆ

3. จัดทำเกณฑ์การประกวดโรงเรียนคาร์บอนต่ำและชุมชนคาร์บอนต่ำและพัฒนาวิทยากรให้ความรู้เรื่องวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

4. พัฒนา วิเคราะห์ แผนการจัดการเรียนและจัดทำหน่วยการเรียนรู้ในเรื่องการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในทุกระดับการศึกษาและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการเก็บข้อมูลการลดก๊าซที่มีผลต่อปรากฏการณ์ภาวะเรือนกระจกในสถานศึกษาสู่ชุมชน

5. จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำ Road Map เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชนคาร์บอนต่ำ

6. พัฒนาต่อยอดและขยายผลศูนย์การเรียนรู้ลดใช้พลังงาน การจัดการขยะ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมใน 6 ศูนย์ 4 ภูมิภาค

7. พัฒนาเครื่องมือ และกระบวนการให้ความรู้และแนวทางการจัดการเรียนรู้กิจกรรม เรื่องการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมใน 6 ภูมิภาค

8. จัดสรรงบประมาณดำเนินการตาม Road Map และแผนปฏิบัติการ 225 เขต เพื่อดำเนินการต่อยอดขยายความรู้และสร้างเครือข่ายโรงเรียน ชุมชน และเชื่อมต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนากระบวนการรณรงค์ให้มีการจัดซื้อ จัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยกระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้นแบบ 225 เขต และสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการสำนักงานสีเขียวและสถานศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Office)

10. พัฒนา ยกระดับสถานศึกษานำร่องขยายผล ส่งสถานศึกษาต้นแบบ ด้านการพัฒนา ด้านการผลิต และบริโภค ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

11. ส่งเสริมการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และบูรณาการสาระการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้เรื่องการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

12. ขยายผลผ่านระบบ DLTV ส่งเสรมความรู้เรื่อง การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อความปลอดภัย และสุขภาพที่ดีสู่สังคมเมืองเชิงนิเวศและการจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อมที่ดีและการเลือกผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและฉลากที่แสดงสัญลักษณ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

13. พัฒนานวัตกรรมโดยใช้กระบวนการ BBL/PLC และ Decision – Making การนำขยะมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบผลิตภัณฑ์และพลังงานและลดปริมาณขยะ

14. ขยายผลจากโรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชนเชิงนิเวศและการจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อมดี Green City ด้านพลังงาน การจัดการขยะและน้ำเสียชุมชนผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

15. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้นักเรียน สถานศึกษาได้ศึกษาเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้โรงงานอุตสาหกรรม การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ชุมชนเมืองนิเวศ และหน่วยงานส่งเสริมการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้และจัดทำโครงงานด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

16. ส่งเสริมแนวทางการจัดการเรียนรู้อาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา จัดค่ายเยาวชนลดคาร์บอนเพื่อโลก ประกวดชุมชนต้นแบบ

17. จัดทำระบบนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานในสถานศึกษาทั้งในระบบออนไลน์และนิเทศเชิงคุณภาพพัฒนาการกรอกข้อมูลระบบการนิเทศติดตาม แลกเปลี่ยนนำเสนอผลงาน

นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาครอบคลุม ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

2. หน่วยงานส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นหน่วยงานให้มีความทันสมัย พร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานทุกระดับ มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

4. หน่วยงานทุกระดับมีกระบวนการ และการวิธีงบประมาณด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน

5. หน่วยงานทุกระดับ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบ

ตัวชี้วัด

1. สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ

2. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานส่วนกลาง ได้รับการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง พร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกตำบล

3. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานส่วนกลาง นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจทั้งระบบ

4. สถานศึกษา และหน่วยงานในสังกัดทุกระดับมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริต และประพฤติมิชอบ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

5. สถานศึกษา หน่วยงานในสังกัดทุกระดับ ผ่านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

6. สถานศึกษาทุกแห่งและหน่วยงานในสังกัดมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศวิชาการ ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษา หน่วยงานในสังกัด

7. สถานศึกษาทุกแห่งมีข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Big Data Technology)

8. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการและแนวทางการดำเนินการ

1. ให้สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

2. พัฒนาสำนักงานส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา

3. ปฏิรูปการคลังด้านการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน และสถานศึกษา

4. พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3.3.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นเครื่องมือ กรอบ และแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 และนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 โดยแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติออกมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้ดังนี้

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

- แผนงานพื้นฐานความมั่นคง
- แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนใต้
- แผนงานบูรณาการป้องกันปราบปรามและบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด

นโยบายที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

- แผนงานยุทธศาสตร์สนับสนุนด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- แผนงานบูรณาการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

นโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

- แผนงานยุทธศาสตร์สนับสนุนด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- แผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค
- แผนงานบุคลากรภาครัฐ

นโยบายที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

- แผนงานยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- แผนงานยุทธศาสตร์สนับสนุนด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

- แผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

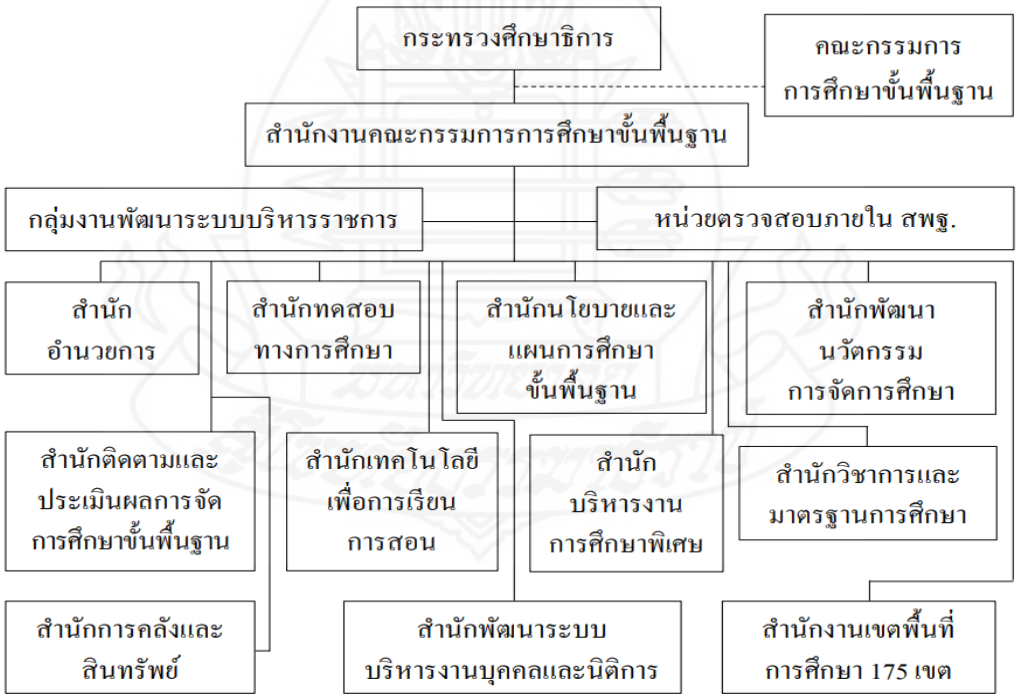
โดยแผนงานที่กำหนดมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ดังภาพที่ 2.10

ภาพที่ 2.10 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนและนโยบายสำคัญ กับแผนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, น.18)

1.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

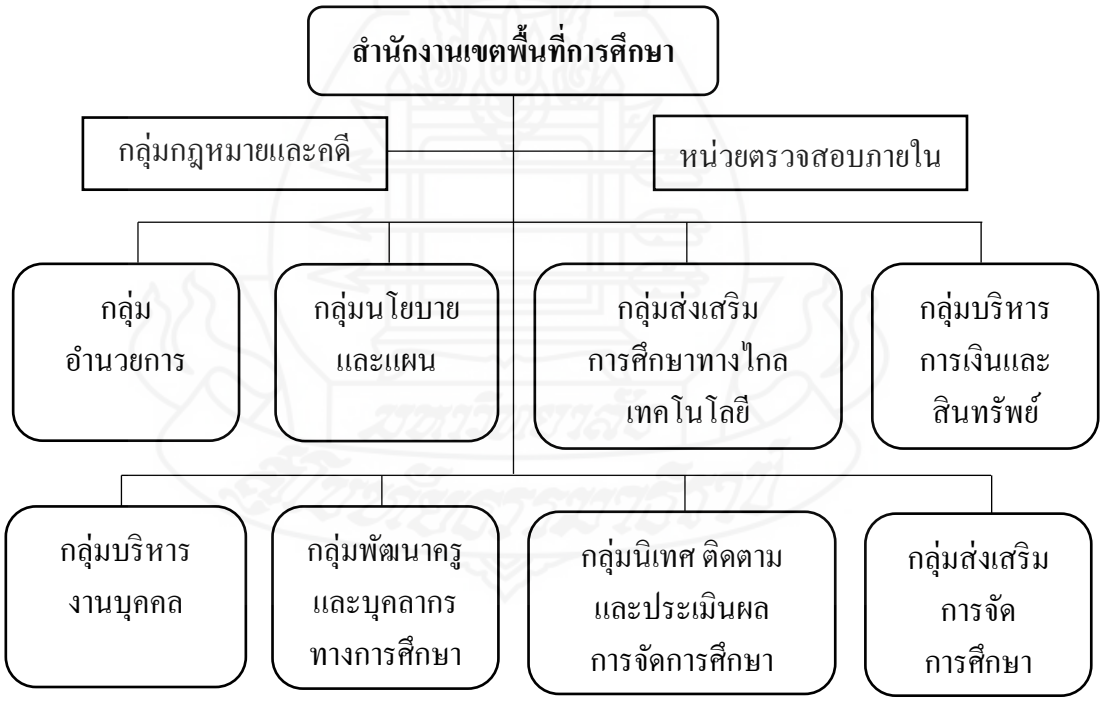
ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้มีการออกกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกเป็น 10 สำนัก (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, 2546 : 18) ได้แก่ สำนักอำนวยการ สำนักการคลังและสินทรัพย์ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งยังให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ 175 แห่ง ทำหน้าที่ดำเนินการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในระดับเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้ครอบคลุมการบริการทุกพื้นที่ (ศุภวิชช์ กิจสนาโยธิน, 2559, น. 277) ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 – 2553

ที่มา : ศุภวิชช์ กิจสนาโยธิน (2559, น. 260)

หลังจากโครงสร้างการบริหารราชหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ 2553 เป็นต้นมา ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอีกหลายฉบับ อันมีผลให้กระทรวงศึกษาธิการต้องแก้ไข เพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการด้วย โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้มีการประกาศกฎกระทรวงศึกษาธิการลงในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ทำให้การบริหารจัดการในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนของเขตพื้นที่การศึกษาเปลี่ยนไป โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, 2553 : 28) และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, 2553, น. 62) โดยมีโครงสร้างการบริหารราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 โครงสร้างแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา : ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563
สืบค้นจาก https://psdg-obec.nma6.go.th/web

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีการจัดแบ่งหน่วยงานให้สามารถรองรับกับภารกิจและนโยบายด้านการศึกษาที่มีความเป็นพลวัตรและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมและการเรียนรู้ของโลก จึงได้มีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายใน เพื่อให้บริการและรองรับการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ นอกเหนือจากหน่วยงานตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบด้วย 10 สำนัก และการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยมีการจัดตั้งเป็นสำนัก/ศูนย์ ต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบภารกิจเป็นการเฉพาะและเป็นศูนย์ประสานงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับเขตพื้นที่ ดังนี้

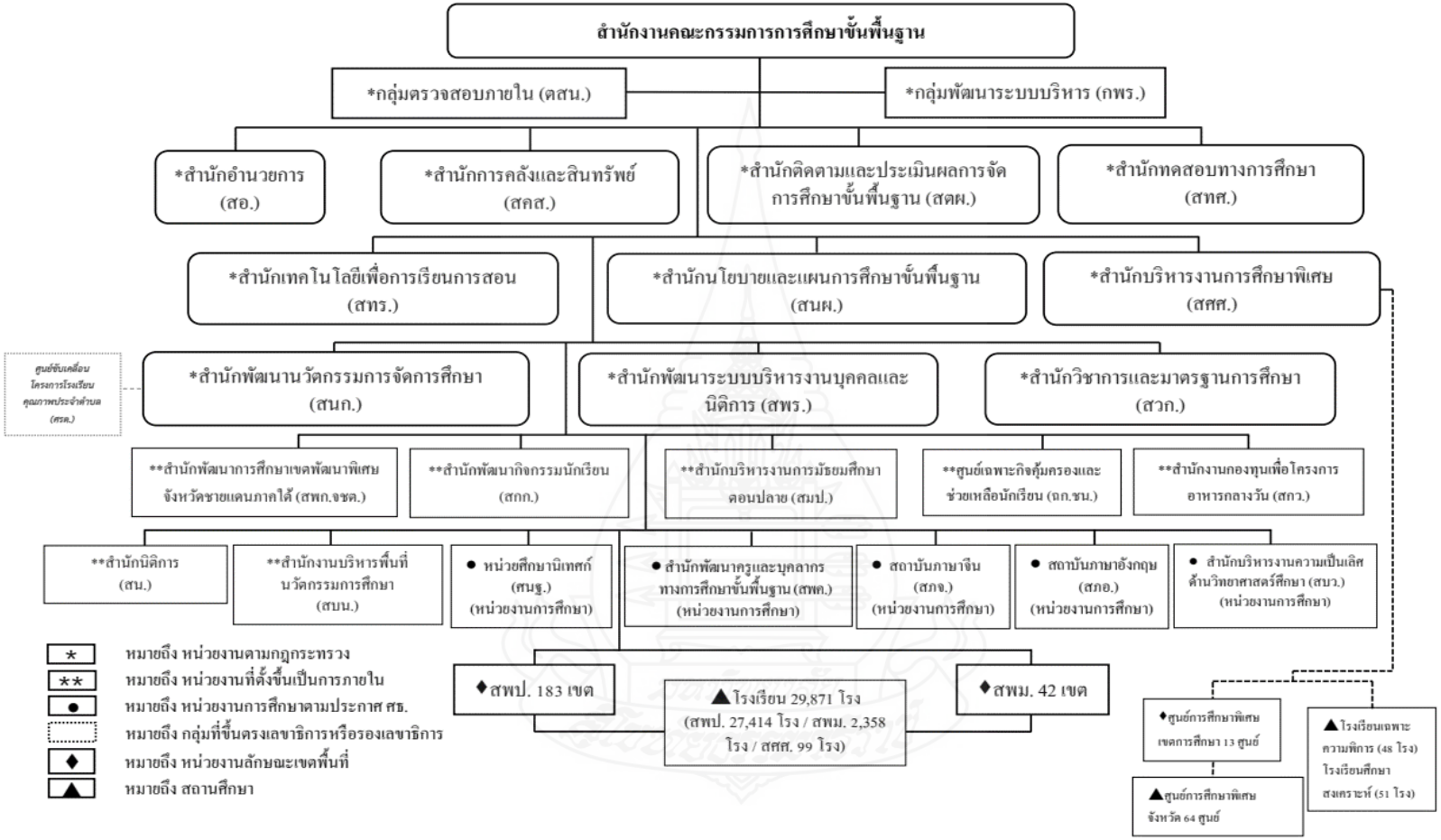
- ***หน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน*** ได้แก่ สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สพก.จชต.) (ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ศรต.) เป็นหน่วยงานในกำกับ) สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน (สกก.) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.) ศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือนักเรียน (ฉก.ชน.) สำนักงานกองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวัน (สกว.) สำนักนิติการ (สน.) และสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (สบน.)

- ***หน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ*** ได้แก่ หน่วยศึกษานิเทศก์ (ศนฐ.) สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพค.) สถาบันภาษาจีน (สภจ.) สถาบันภาษาอังกฤษ (สภอ.) และสำนักบริหารงานความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ศึกษา (สบว.)

- ***กลุ่มที่ขึ้นตรงเลขาธิการหรือรองเลขาธิการ*** ได้แก่ ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ศรต.)

- ***หน่วยงานลักษณะเขตพื้นที่*** นอกเหนือจากการจัดตั้งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ คือ ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 13 ศูนย์ โดยมีสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเป็นหน่วยงานกำกับดูแล

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พ.ศ. 2563

ที่มา : ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563 สืบค้นจาก https://psdg-obec.nma6.go.th/web

1.3.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีแนวทางในการบริหารแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, น. 61 - 62)

1) สร้างการรับรู้และความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ ในสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

2) ผู้บริหารหน่วยงานในทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อเป็นกรอบในการบริหารงานและงบประมาณของหน่วยงาน โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการในหน่วยงานทุกระดับ

3) หน่วยงานทุกระดับมีการบูรณาการ ขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนงาน/ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม/งบประมาณ ภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย มีความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานแต่ละระดับ และมีเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

4) หน่วยงานทุกระดับบริหารจัดการแผนปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรการบริหารงานเหมาะสม ตามความจำเป็น คุ้มค่า และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5) หน่วยงานทุกระดับรายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ตามห้วงระยะเวลา ทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเป็นระบบ

6) หน่วยงานทุกระดับมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานย่อยได้เตรียมความพร้อมและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีระบบ

ปฏิทินการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา	รายการปฏิบัติ	หน่วยปฏิบัติ
พฤศจิกายน 2562	- สพฐ. แจ้งนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - สพฐ. จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามกรอบวงเงินงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไปพลางก่อน) - สพฐ. จัดสรรงบประมาณให้ สพท. ทุกงบรายจ่ายตามกรอบวงเงินงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ไปพลางก่อน) เพื่อบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	สพฐ.
ตุลาคม 2562 – กันยายน 2563	รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ตามที่ กพร. กำหนดและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณกำหนด	- สำนัก/หน่วย/ศูนย์/สถาบัน/กองทุน ในสพฐ. - สพป./สพม.
15 มกราคม 2563	รายงานผลการดำเนินงานรอบ 3 เดือน (ตุลาคม - ธันวาคม 2562)	- สำนัก/หน่วย/ศูนย์/สถาบัน/กองทุน ในสพฐ. - สพป./สพม.
มีนาคม 2563	- สพฐ. จัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - สพฐ. จัดสรรงบประมาณให้ สพท. ทุกงบรายจ่ายตามกรอบวงเงินงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	สพฐ.
15 เมษายน 2563	รายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2562 - มีนาคม 2563)	- สำนัก/หน่วย/ศูนย์/สถาบัน/กองทุน ในสพฐ. - สพป./สพม.
15 กรกฎาคม 2563	รายงานผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)	- สำนัก/หน่วย/ศูนย์/สถาบัน/กองทุน ในสพฐ. - สพป./สพม.

ระยะเวลา	รายการปฏิบัติ	หน่วยปฏิบัติ
15 ตุลาคม 2563	รายงานผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน (ตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)	- สำนัก/หน่วย/ศูนย์/ สถาบัน/กองทุน ในสพฐ. - สพป./สพม.

ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างกระบวนการรับรู้ กระบวนการพัฒนาและแรงจูงใจให้บุคลากรที่เปรียบฟันเฟืองในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ขององค์การได้ได้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกสำนักได้รับทราบแนวทางการดำเนินที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (กลุ่มภารกิจส่งเสริมและประสานการพัฒนาระบบราชการ กพร.สพฐ., 2564)

1) จัดทำแผนการขับเคลื่อนทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 โดยกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ มาตรฐาน แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ

2) กำหนดแผนการขับเคลื่อนทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ให้ปรากฏในแผนปฏิบัติราชการประจำปี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ ทิศทางการพัฒนาและการปฏิรูปภาครัฐ

3) จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

4) จัดทำ “คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565” และดำเนินการชี้แจงให้ส่วนราชการในสังกัดรับรู้ เข้าใจ และนำแนวทางดังกล่าวไปใช้

5) มีผลงานที่สะท้อนถึงนวัตกรรมการคิดแบบใหม่ การบูรณาการหรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

6) กำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำรายงานผลสำนักงาน ก.พ. เป็นรายปี เพื่อนำเรียนสำนักนายกรัฐมนตรี

7) ส่งเสริมบุคลากรในสังกัด เป็นบุคลากรภาครัฐในอนาคต ต้องเป็นผู้ที่ “มองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์การ” “เป็นนวัตกรที่เน้นการสร้างผลสัมฤทธิ์” “ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม” และ “ให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการ” โดย สพฐ. ต้องพัฒนาหลักสูตร เครื่องมือ กลไก จัดหาเทคโนโลยีสนับสนุนเอื้อการเรียนรู้ให้บุคลากร โดยนำกรอบมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ตามเป้าหมายที่กำหนด

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การปรับรูปแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานของภาครัฐไทย การปรับค่านิยมบางประการที่ฝังรากในระบบการทำงานราชการ และการสนับสนุนเทคโนโลยีในการทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการรายงานแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนส่วนราชการ ซึ่งเป็นการประเมินตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยพิจารณารายมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2563 ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมาตรการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องดำเนินการเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในอาชีพและหน้าที่ของตน โดยมีแนวทางการดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

(1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง (Need Assessment) เพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและครบวงจร

(2) จัดให้มีหลักสูตรและกรอบแนวทางในการพัฒนาครู ที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

(3) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สถาบันคุรุพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำหลักสูตร การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงตามความต้องการและความขาดแคลน

(4) สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวางแผนและเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

(5) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)

(6) ส่งเสริม และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ทักษะด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) การสอนดิจิทัล (Digital Pedagogy) ทักษะสื่อสาร ภาษาที่ 3 สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของตน

(7) ส่งเสริม พัฒนา และยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา โดยมีเป้าหมายให้สูงขึ้นตามลำดับ มีกระบวนการโดยการเข้ารับการทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานเพื่อวัดระดับความรู้พื้นฐาน

และเข้ารับการพัฒนาด้วยตนเองให้มีทักษะสูงขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ระดับ ตามเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(8) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

(9) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ที่มีความแตกต่าง (Differentiated Instruction)

(10) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง

(11) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(12) ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเมินของความพิการ

(13) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองผ่านระบบ Online และระบบ Face – to- Face Training

(14) ปรับปรุงระบบตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประเมินประสิทธิผล ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษาข้อกำหนด ด้านคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

(15) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การจัดทำฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา จนถึงพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดนมีแนวทางการดำเนินการ

การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การประเมินการพัฒนา

2. การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ในมิติที่ 1 นี้ยังพิจารณาถึงการบริหารจัดการอัตรากำลัง ซึ่งประกอบด้วย แผนอัตรากำลังส่วนราชการ แผนสรรหา บรรลุ แต่งตั้ง แผนบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ แผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ซึ่งค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้จากการประเมินในมิตินี้เท่ากับ 17.50 เต็ม 20.00 (กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2563, น. 4)

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในมิตินี้เป็นการพิจารณาสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคคล (Productivity) ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้จากการประเมินในมิตินี้เท่ากับ 17.78 เต็ม 20.00 (กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2563, น. 4)

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

พิจารณาถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้จากการประเมินในมิตินี้เท่ากับ 20.00 เต็ม 20.00 (กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2563, น. 4)

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

พิจารณาถึงการส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีธรรมาภิบาล และบทบาทของผู้นำองค์การต่อการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อการกำกับดูแลองค์การที่ดี

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ในมิติสุดท้ายเป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบการทำงานที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ ซึ่งค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้จากการประเมินในมิตินี้เท่ากับ 20.00 เต็ม 20.00 (กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2563, น. 4)

จากรายงานสรุปผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการดำเนินงานที่ประเมินออกมาเป็นค่าคะแนนที่ได้เท่ากับ 95.28 เต็ม 100 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับที่ดี อันจะส่งผลต่อการสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.3.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการตั้งงบประมาณสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยยึดหลักความสอดคล้องเชื่อมโยงกับการยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พุทธศักราช 2561 และนับตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม 2560 ได้มีมติเห็นชอบแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี โดยให้จำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1) แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ)

2) แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ)

3) แผนระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ แผนบูรณาการรวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

หน่วยงานเจ้าของแผนจะต้องดำเนินการ ดังนี้

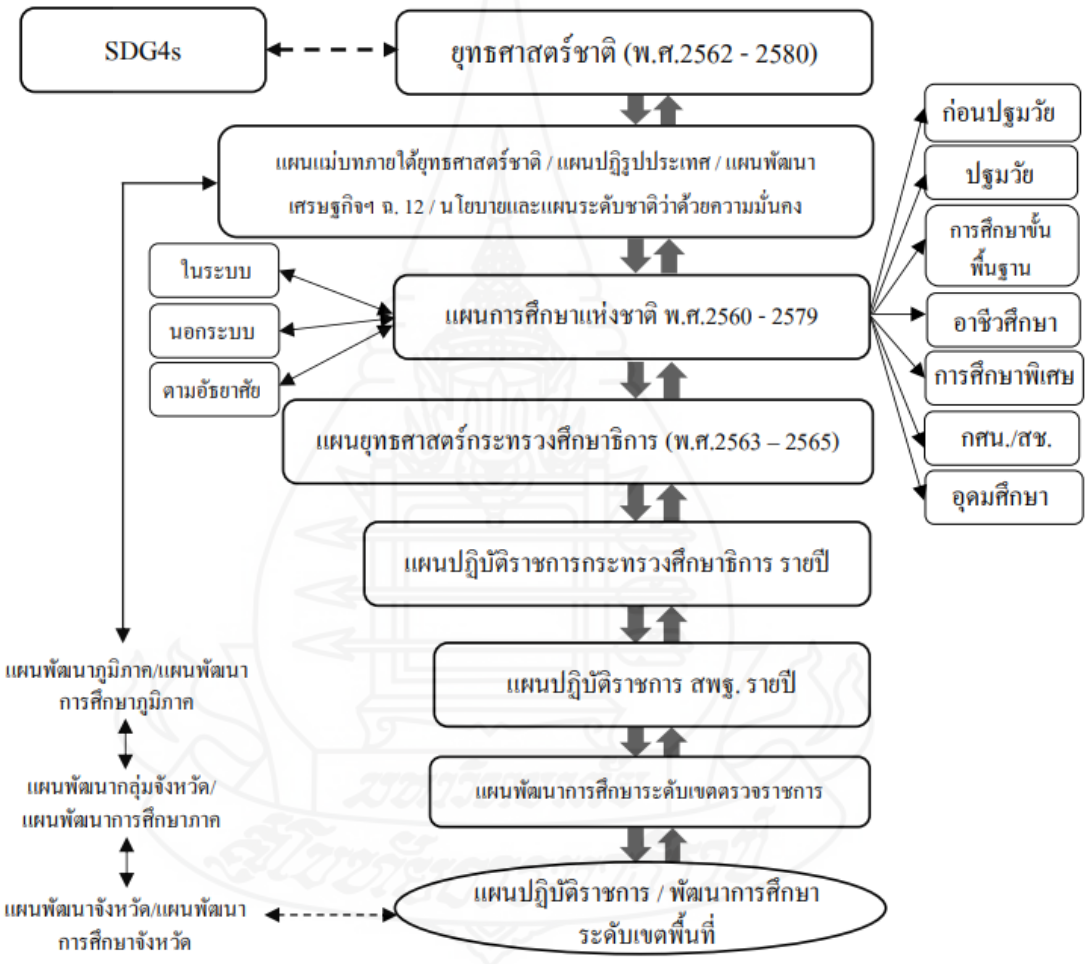
1) ระบุถึงความสอดคล้องของแผนที่เสนอกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนในระดับที่ 2 ให้ชัดเจนมีองค์ประกอบของแผน เช่น มาตรการ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ

2) มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งกลไกการติดตามประเมินผลและควรคำนึงถึงวงเงินของประเทศที่จะดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จ

3) กรณีที่แผนส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างกว้างขวาง ก่อนเสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้หน่วยงานเจ้าของแผนกำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องกับทุกภาคส่วน

4) การตั้งชื่อแผนในระดับที่ 3 กำหนดให้ใช้ชื่อว่า “แผนปฏิบัติการด้าน.... ระยะที่.... (พ.ศ.....-.....)” เว้นแต่กรณีที่มีบทบัญญัติตามกฎหมายที่กำหนดชื่อแผนไว้แล้ว (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560, น. 2)

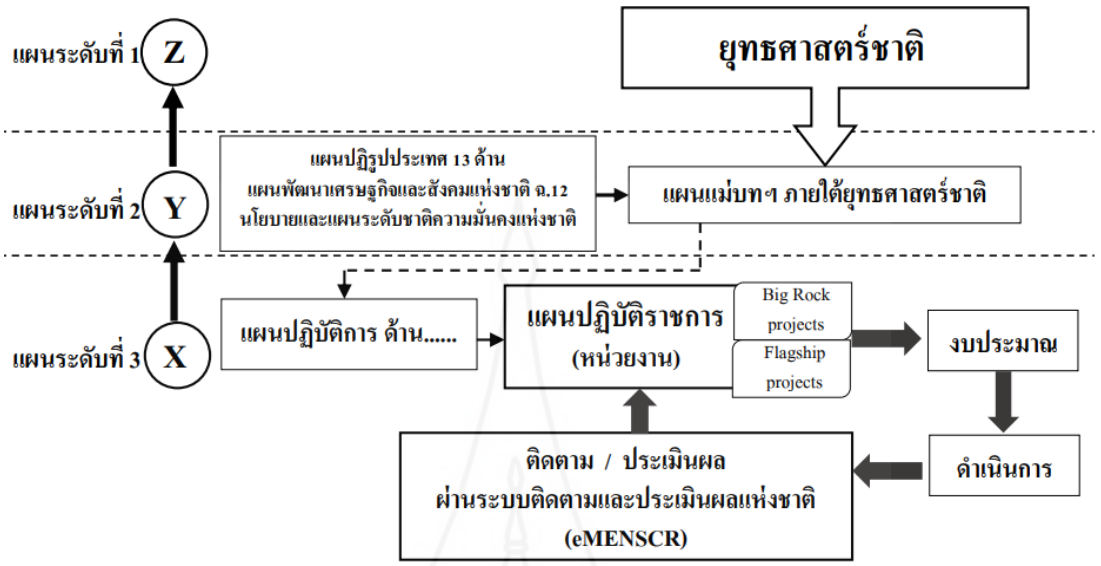
ในส่วนของการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผน 3 ระดับ ด้านการศึกษา สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 2.14 และ 2.15



ภาพที่ 2.14 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผน 3 ระดับ ด้านการศึกษา

ที่มา : ชื่นฤดี บุตะเขียว. (2564, น. 3)

ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผน 3 ระดับ



ภาพที่ 2.15 ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผน 3 ระดับ

ที่มา : ชื่นฤดี บุตะเขียว. (2564, น. 11)

จากภาพจะเห็นได้ว่าการกำหนดแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จะเป็นหลักการสำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการตามแผน และนำไปสู่การติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติราชการและการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพผ่านระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีผลให้แผนระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้วย

สำหรับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 นั้น ได้มีการประมาณการล่วงหน้า 1 ปี โดยมีการทบทวนแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่ใช้จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นไปตามแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยสำนักงบประมาณและเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ งบประมาณรายจ่าย

ปี 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานบุคลากรภาครัฐ แผนงานพื้นฐาน แผนงานบูรณาการ และแผนงานยุทธศาสตร์ โดยมีกิจกรรม/โครงการที่สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละแผนงานอย่างเหมาะสม และเกิดผลลัพธ์ต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ

จากปฏิทินการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเห็นว่ามีการกำหนดช่วงเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงานรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ซึ่งในการเก็บข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นการจัดทำในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งรวมทั้งการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 225 เขตด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีโครงการพัฒนาระบบรายงานผลและระบบสนับสนุนการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในรูปแบบโปรแกรมประยุกต์ โดยใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศในสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาและช่วยในการตัดสินใจการดำเนินการต่างๆ ของผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียนด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะสามารถรายงานข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลโดยตรงกับสถานศึกษาเพื่อให้เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ในการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขอเขตพื้นที่การศึกษาและของสถานศึกษาในสังกัด สำหรับให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้สารสนเทศในการบริหารงานในเขตพื้นที่ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารทั่วไป ด้านนโยบายและแผน ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ โดยระบบที่ดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ด้านการบริหารงานของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน เป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมความสำเร็จของการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาต่อไป นอกจากนี้ การพัฒนาระบบดังกล่าวข้างต้นยังเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ทำให้หน่วยงานอื่นขอไปปรับปรุงใช้ รวมทั้งยังเป็นต้นแบบของระบบ SMART OBEC ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้งานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันด้วย (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

การที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ต่อเนื่องและมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนงานที่สนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ ประกอบกับมีระบบการรายงานและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในองค์การโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อมูลภายในองค์การร่วมกันในทุกระดับ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานข้อมูลในการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ รวมทั้งการพิจารณาทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนา โดยอาศัยฐานข้อมูลและสารสนเทศจากระบบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจเชิงนโยบายขององค์การต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ปีงบประมาณ 2563 มีการปรับนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศมากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563 : 35) รวมทั้งให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นหลักในการปรับปรุงหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว บนพื้นฐานความเชื่อในการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563 : 68) ซึ่งนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ที่เพิ่มใหม่ในปีงบประมาณ 2563 นี้เป็นนโยบายที่ปรับตามสภาพบริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องมีการผลักดันให้นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่นี้สัมฤทธิ์ผล เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ชาติ

นอกจากนี้ ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นบทพิสูจน์ความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์การ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาหรือ COVID-19 ในช่วงปลายปี 2562 ทำให้การบริหารภาครัฐในประเทศต้องมีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อดังกล่าว โดยลดการทำงานแบบเผชิญหน้า (Face to Face) และเพิ่มวิธีการทำงานโดยเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านออนไลน์มากขึ้น เพื่อเป็น

การลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากที่บ้าน (Learn From Home)โดยกระตุ้นให้หน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนระดับสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนแนวทางการการจัดการเรียนการสอนด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และในขณะเดียวกันหน่วยงานส่วนกลางก็มีหน้าที่ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมการศึกษาทางไกล ทั้งรูปแบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ในระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รูปแบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ (Online Real time Learning) (OBEC TV 13 ช่อง) (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2563) รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์เฉพาะกิจจัดการศึกษาทางไกลในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนการดำเนินงานประสานงานและการกำกับติดตามประเมินผล รับฟังความคิดเห็นการเรียนการสอนทางไกลจากผู้ปกครอง ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง (ศูนย์สารนิเทศการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

จากที่กล่าวถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์มาแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน จะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีกระบวนการของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ตามแนวคิด Strategy – Focused Organization ของ Robert S. Kaplan และ David P.Norton อันประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ โดยมีการทบทวนโครงสร้างและบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเพื่อปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และครอบคลุมตามบริบทของพื้นที่ การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีคุณภาพ มีศักยภาพ ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และมีแรงจูงใจการปฏิบัติงานจากระบบรางวัลและค่าตอบแทนที่ได้มาตรฐานและเป็นธรรม การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ โดยเฉพาะงบประมาณสำหรับดำเนินงานตามแผนงานยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน เพื่อให้โครงการตามแผนงานยุทธศาสตร์สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่องและมีระบบการรายงานและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในการเป็นข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อตัดสินใจในการทบทวน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การต่อไป ประการสุดท้ายคือการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าจากสถานการณ์การ

เปลี่ยนแปลงของนโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งผลต่อผู้บริหารองค์การที่ต้องมีภาวะผู้นำในการผลักดันให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญและร่วมกันปรับเปลี่ยนวิถีปฏิบัติเดิมให้สามารถรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับ และกระจายอำนาจให้แก้ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่ในการตัดสินใจบริหารงานอย่างเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (2557) ได้สำรวจความคิดเห็นเรื่อง “ปส. กับองค์กรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์” เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติเกี่ยวกับการดำเนินการแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสถานะของสำนักงานของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติเกี่ยวกับการดำเนินการแผนยุทธศาสตร์ และเพื่อทราบปัญหาของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติที่ไม่สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้และปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสำรวจพบว่า การดำเนินงานของ ปส. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกรายประเด็นพบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ แผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การปรับแต่งเชื่อมโยงบูรณาการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ให้สอดรับกับยุทธศาสตร์องค์กร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย การวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก และการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพบว่าการจัดการความรู้ บรรยากาศองค์การ และการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อนุชาติ ปิยนราวิชญ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ศึกษาระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร และศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 มิติ ภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ด้านกิจกรรมการพัฒนาอาชีพมีความโดดเด่นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจกรรมการศึกษา ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านกิจกรรมการฝึกอบรม และด้านกิจกรรมการพัฒนาองค์การ และประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อทำกับเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า กิจกรรมฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาองค์การแตกต่างกันมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนกิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพแตกต่างกันมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

Astuty Mulang (2015) ได้ศึกษาความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การด้วยการฝึกอบรม พบว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในทางปฏิบัติโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกทั้งต่อบุคคลและองค์กร การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (TNA) ปัญหาด้านประสิทธิภาพระบบและเทคโนโลยีใหม่และการฝึกอบรมโดยอัตโนมัติ และเป็นนิสัย เป็นการวิเคราะห์ความต้องการในสถานที่ทำงานซึ่งมีขึ้นเพื่อค้นหาสิ่งที่จำเป็นในการฝึกอบรมเป็นลำดับความสำคัญโดยเฉพาะ ข้อมูลความต้องการจะช่วยองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันกิจกรรมการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็น

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่นำไปใช้สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างการความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพฤติกรรมไร้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจโดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรการพัฒนาของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ

ธาดา ศูนย์จันทร์ และวิทัศน์ จันทรโพธิ์ศรี (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัฒน์ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัฒน์ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัฒน์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนครอยู่ในระดับปานกลาง โดยวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นบริการ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ

คุณัญญา สัจจวีระกุล และการุณ พงศ์ศาสตร์ (2561) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์นิสสันในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับผลกระทบ และการเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จขององค์กรของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์นิสสันในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์นิสสันในประเทศไทยประกอบด้วย 4 แบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก แบบที่มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เพื่อพิจารณาผลกระทบพบว่า วัฒนธรรม

องค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบปรับตัวส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสำเร็จไม่พบความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร

ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ และศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูงมาก และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจแต่ละตัวแบบแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นที่สุด ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจทุกตัวแบบ ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจที่สำคัญ คือ ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างสภาวะแวดล้อม สถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม

ศรีลัดดา เทพารักษ์ (2558) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ เพื่อสร้างแบบจำลองแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยจำแนกตามขนาดโรงงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจของโรงเรียนปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพ ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิตค่อนข้างเคร่งครัด การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพได้อย่างเคร่งครัด โรงงานแต่ละขนาดมีวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพไม่แตกต่างกัน ขณะที่ระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ส่งผลทางตรงต่อ

การยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงานขนาดเล็ก โรงงานขนาดกลาง และโรงงานขนาดใหญ่

วีระโชติ ชุณหรุ่งโรจน์ และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากในด้านประสิทธิผลของสหกรณ์ รองลงมาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลของสหกรณ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนไปแนวทางเดียวกันกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหาร

สุนีย์ เอมดวงดี (2554) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ กรณีศึกษา สำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใต้วัฒนธรรมการทำงานของสำนักงานเขตจอมทอง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน จะทำให้การบริหารจัดการองค์การมีประสิทธิภาพมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรน้อย เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งรักษาสถานภาพเดิมขององค์การ จะทำให้การบริหารจัดการองค์การมีประสิทธิภาพมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรน้อย ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

Seyed Abbas Mousavi, Seyed Yaghoub Hosseini และ Neda Hassanpour (2015) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร : ประสบการณ์ของชาวอิหร่านในสาขาธนาคารของรัฐ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อวัดวัฒนธรรมองค์กรจึงใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเดนิสันในการศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมความสอดคล้องการปรับตัว และวัฒนธรรมภารกิจ สำหรับการสำรวจการประเมินประสิทธิภาพใช้แบบจำลอง EFQM โมเดลนี้สำรวจประสิทธิภาพในสองด้านที่แตกต่างกันของตัวเปิดใช้งานและผลลัพธ์ แบบจำลองความคิดของการวิจัย ซึ่งได้รับการทดสอบโดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง อาจารย์มหาวิทยาลัยและผู้เชี่ยวชาญของธนาคารบางคนยืนยันความถูกต้องของแบบสอบถามและความน่าเชื่อถือได้รับการทดสอบโดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ผู้จัดการสาขาของธนาคาร

กรอกแบบสอบถามการประเมินผลงานและพนักงานตอบแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่าระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรการมีส่วนร่วมและความสามารถในการปรับตัวมีผลต่อประสิทธิภาพของธนาคาร ส่วนประกอบที่เหลือมีผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ/ชำนาญงาน/ชำนาญการ/ชำนาญงานพิเศษ/ชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 1,041 คน และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ/ชำนาญงาน/ชำนาญการ/ชำนาญงานพิเศษ/ชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจาก 183 เขต จำนวน 8,904 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจาก 42 เขต จำนวน 2,022 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,967 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ/ชำนาญงาน/ชำนาญการ/ชำนาญงานพิเศษ/ชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติงานอยู่

ในส่วนกลาง และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ/ชำนาญงาน/ชำนาญการ/ชำนาญงานพิเศษ/ชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวม 225 เขต ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane 1967) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

โดย n แทนค่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทนค่า ขนาดของประชากร

E แทนค่า ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ที่ 0.05

$$n = \frac{11{,}967}{1 + 11{,}967\,(0.05)^2}$$

$$= 387.06$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 388 ตัวอย่าง และได้มีการเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถามเนื่องจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ดังนั้นเพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุม สมบูรณ์ จึงมีการเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถามร้อยละ 3 เท่ากับ 12 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 400 คน

1.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2 วิธีหลัก ๆ ด้วยกัน ดังนี้

1.3.1 การใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) สำหรับสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) และกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้เกณฑ์ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรดังตาราง (บุญชม ศรีสะอาด, 2535, น. 38)

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร

จำนวนประชากร	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักร้อย	15 – 30 %
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักพัน	10 – 15 %
จำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักหมื่น	5 – 10 %

จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ส่วนกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามเกณฑ์ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร จะได้กลุ่มตัวอย่างจากส่วนกลางจำนวน 104 คน และกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 202 คน

1.3.2 การใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – stage sampling) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ 77 จังหวัด เพื่อให้บริการและสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัด สพฐ. ซึ่งในบางจังหวัดอาจจะมีจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากกว่า 1 เขต ปัจจุบันมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต มีประชากรจำนวน 8,904 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกภูมิภาค ไม่กระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ซ้ำซ้อน และเพื่อให้การเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพ อยู่ในวิสัยที่ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ จึงต้องใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคจำนวน 10% ของจำนวนประชากรในแต่ละภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดจำนวนครั้งสำหรับการสุ่มเลือกจังหวัดที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายคือ การจับสลาก

2) สุ่มจังหวัดที่จะเป็นตัวแทนของประชากรในระดับภูมิภาค ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายคือจับสลากตามจำนวนที่เหมาะสมกับขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคที่คำนวณไว้ เช่น ภาคเหนือ มีประชากรทั้งหมดจำนวน 1,171 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 % ของจำนวนประชากรในภาคเหนือ จะได้กลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคจำนวน 117 คน ข้อมูลอัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละเขตกำหนดไว้ตั้งแต่ 43 – 55 คน ดังนั้นจำนวนครั้งในการจับสลากสุ่มเลือกจังหวัดจึงอยู่ที่ 3 ครั้ง เพื่อไม่ให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างมากหรือน้อยเกินไปจากที่คำนวณไว้ หากขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคมีจำนวนไม่มาก เช่น ภาคตะวันตก

มีประชากรทั้งหมดจำนวน 561 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 % ของจำนวนประชากรในภาคตะวันตก จะได้กลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคจำนวน 56 คน การสุ่มเลือกจังหวัดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจับสลากก็จะจับได้เพียง 1 ครั้ง เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาคได้ดังนี้

- ภาคเหนือ จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ ลำปาง แพร่ อุตรดิตถ์
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา บึงกาฬ บุรีรัมย์ ยโสธร อุบลราชธานี มหาสารคาม เลย
- ภาคกลาง จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ ชัยนาท เพชรบูรณ์ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี
- ภาคตะวันออก จำนวน 1 จังหวัด คือ ฉะเชิงเทรา
- ภาคตะวันตก จำนวน 1 จังหวัด คือ ราชบุรี
- ภาคใต้ จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ สงขลา สตูล ชุมพร

3) เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างในระดับจังหวัดแล้ว จึงทำการสุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากบางจังหวัดมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากกว่า 1 เขต จึงต้องทำการสุ่มเลือกเขตด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายคือการจับสลากหมายเลขตามจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัด หากจังหวัดใดมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแห่งเดียวก็ไม่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนนี้

4) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 % ของจำนวนประชากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากที่ได้เมื่อของจนได้จังหวัดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 จังหวัด ภาคกลาง 4 จังหวัด ภาคตะวันออก 1 จังหวัด ภาคตะวันตก 1 จังหวัด และภาคใต้ 4 จังหวัด แล้วที่มีจำนวนประชากรที่สามารถสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบสัดส่วนจาก 10% ของจำนวนประชากรของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 94 คน

จากวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างข้างต้น โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10% ของจำนวนประชากรในแต่ละสำนัก/เขตพื้นที่ จะได้ตัวอย่างรวมทั้งสิ้นจำนวน 400 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	สำนักในส่วนกลาง จำนวน 10 สำนัก 2 กลุ่ม	1,041	104
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต	8,904	94
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต	2,022	202
	รวมทั้งหมด	**11,967**	**400**

จากตารางที่ 3.2 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย สามารถแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มดังกล่าวข้างต้น โดยแบ่งเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) จำนวน 104 คน กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 202 คน และกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) จำนวน 94 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.3 – 3.5

ตารางที่ 3.3 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	13	2
2	กลุ่มตรวจสอบภายใน	45	5
3	สำนักอำนวยการ	124	12
4	สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	93	9
5	สำนักการคลังและสินทรัพย์	102	10
6	สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	52	5

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
7	สำนักทดสอบทางการศึกษา	43	4
8	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	82	8
9	สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา	50	5
10	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา	159	16
11	สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน	73	7
12	สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ	205	21
	รวมทั้งหมด	**1,041**	**104**

จากตารางที่ 3.3 ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) ที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักต่าง ๆ จำนวน 10 สำนัก 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นโครงสร้างตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จำนวนประชากรที่ได้มาจากข้อมูลอัตรากำลังในปีงบประมาณ 2563 รวมทั้งหมด 1,041 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 104 คน

ตารางที่ 3.4 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	สพม. เขต 1	49	5
2	สพม. เขต 2	49	5
3	สพม. เขต 3	49	5
4	สพม. เขต 4	49	5
5	สพม. เขต 5	49	5

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
6	สพม. เขต 6	49	5
7	สพม. เขต 7	49	5
8	สพม. เขต 8	49	5
9	สพม. เขต 9	49	5
10	สพม. เขต 10	49	5
11	สพม. เขต 11	49	5
12	สพม. เขต 12	49	5
13	สพม. เขต 13	49	5
14	สพม. เขต 14	46	4
15	สพม. เขต 15	52	5
16	สพม. เขต 16	52	5
17	สพม. เขต 17	46	5
18	สพม. เขต 18	49	5
19	สพม. เขต 19	49	5
20	สพม. เขต 20	46	5
21	สพม. เขต 21	46	4
22	สพม. เขต 22	49	5
23	สพม. เขต 23	46	4
24	สพม. เขต 24	46	4
25	สพม. เขต 25	46	4
26	สพม. เขต 26	46	4
27	สพม. เขต 27	46	4
28	สพม. เขต 28	49	5
29	สพม. เขต 29	49	5
30	สพม. เขต 30	46	5
31	สพม. เขต 31	46	5

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ลำดับ	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
32	สพม. เขต 32	46	5
33	สพม. เขต 33	46	5
34	สพม. เขต 34	49	5
35	สพม. เขต 35	49	5
36	สพม. เขต 36	49	5
37	สพม. เขต 37	49	5
38	สพม. เขต 38	49	5
39	สพม. เขต 39	49	5
40	สพม. เขต 40	46	5
41	สพม. เขต 41	49	4
42	สพม. เขต 42	49	5
	รวมทั้งหมด	**2,022**	**202**

จากตารางที่ 3.4 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต จำนวนประชากรแต่ละเขตได้มาจากข้อมูลอัตรากำลังในปีงบประมาณ 2563 จำนวนรวมทั้งหมด 2,022 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 202 คน

ตารางที่ 3.5 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ภูมิภาค	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	**ภาคเหนือ (3 จังหวัด)**	**132**	**13**
	- สพป.ลำปาง เขต 1	46	5
	- สพป.แพร่ เขต 2	43	4
	- สพป.อุตรดิตถ์ เขต 2	43	4

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ลำดับ	ภูมิภาค	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
2	**ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (7 จังหวัด)**	**343**	**34**
	- สพป.นครราชสีมา เขต 1	49	5
	- สพป.บึงกาฬ	55	6
	- สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	52	5
	- สพป.ยโสธร เขต 2	49	5
	- สพป.อุบลราชธานี เขต 1	52	4
	- สพป.มหาสารคาม เขต 3	43	5
	- สพป.เลย เขต 3	43	4
3	**ภาคกลาง (4 จังหวัด)**	**208**	**20**
	- สพป.ชัยนาท	52	5
	- สพป.เพชรบูรณ์ เขต 3	52	5
	- สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 1	52	5
	- สพป.ลพบุรี เขต 1	52	5
4	**ภาคตะวันออก (1 จังหวัด)**	**52**	**5**
	- สพป.ฉะเชิงเทรา เขต 2	52	5
5	**ภาคตะวันตก (1 จังหวัด)**	**55**	**6**
	- สพป.ราชบุรี เขต 1	55	6
6	**ภาคใต้ (3 จังหวัด)**	**153**	**15**
	- สพป.สงขลา เขต 3	55	6
	- สพป.สตูล	52	5
	- สพป.ชุมพร เขต 1	46	5
	รวมทั้งหมด	**943**	**94**

จากตารางที่ 3.5 ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในระดับภาค จำนวน 6

ภูมิภาค แล้วทำการสุ่มเลือกจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนประชากรที่ใช้มาจากข้อมูลอัตรากำลังในปีงบประมาณ 2563 จำนวนรวมทั้งหมด 943 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 94 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งมีคำถามในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิดลักษณะคำถามเป็นชนิดให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยการกำหนดช่วงอายุคำนวณดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 - 11)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด - ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

สามารถแสดงการกำหนดช่วงอายุได้ดังนี้

1. ไม่เกิน 25 ปี
2. 26 – 35 ปี
3. 36 – 45 ปี
4. 46 – 55 ปี
5. 56 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. ปริญญาโท
4. ปริญญาเอก

ข้อที่ 4 สถานที่ทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) เพื่อเป็นข้อมูลในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด ดังนี้

1. ส่วนกลาง สำนัก/ศูนย์.....
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระบุเขต).....
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ระบุเขต).....

ข้อที่ 5 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

1. นักวิชาการศึกษา
2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
3. นักวิชาการตรวจสอบภายใน
4. นักวิชาการเงินและบัญชี
5. นักจัดการงานทั่วไป
6. เจ้าพนักงานธุรการ
7. ศึกษานิเทศก์
8. นักทรัพยากรบุคคล
9. อื่น ๆ ระบุ.....

ข้อที่ 6 ระดับตำแหน่ง เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน
2. ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน
3. ระดับชำนาญการพิเศษ/อาวุโส
4. ระดับเชี่ยวชาญ

ข้อที่ 7 ประสบการณ์การทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยการกำหนดช่วงระยะเวลาที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่เหมาะสมในการเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1. ไม่เกิน 5 ปี
2. 6 – 10 ปี
3. 11 – 20 ปี
4. 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับที่ 1 หมายถึง การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 5 หมายถึง การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธ์ และคณะ, 2549 หน้า 11)

1.00 – 1.50 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.51 – 2.50 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย

2.51 – 3.50 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง

3.51 – 4.50 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

4.51 – 5.00 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับที่ 1 หมายถึง ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 5 หมายถึง ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธ์ และคณะ, 2549 หน้า 11)

1.00 – 1.50 หมายความว่า มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.51 – 2.50 หมายความว่า มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับน้อย

2.51 – 3.50 หมายความว่า มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

3.51 – 4.50 หมายความว่า มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก

4.51 – 5.00 หมายความว่า มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ / ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ ดังขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ของคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่จะวัดว่ามีความชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัย และมีความเหมาะสม และนำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งเรื่องภาษา และเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.2.3 นายสุรินทร์ สว่างอารมณ์
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม		
การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization)		
1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ กำหนดแผนงาน/โครงการเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยอาศัยเครื่องมือ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อ 1.1 – 1.8
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์	การกำหนดบทบาท หน้าที่ ระดับชั้นของหน่วยงานและสายการบังคับบัญชา การปรับโครงสร้างองค์การ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อ 2.1 – 2.5

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน	การสร้างความเข้าใจ การเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคล ระบบจูงใจรายบุคคลโดยมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะ	ส่วนที่ 2 ข้อ 3.1 – 3.7
4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	การเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณ ตามยุทธศาสตร์ การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการจัดการสารสนเทศให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยุทธศาสตร์ การศึกษาเทียบเคียง (Benchmark)	ส่วนที่ 2 ข้อ 4.1 – 4.8
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	การแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีระบบบริหารยุทธศาสตร์ผ่านสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อ 5.1 – 5.6
ตัวแปรอิสระ		
1. ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ		
การฝึกอบรม	กิจกรรมพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านยุทธศาสตร์แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 1.1 – 1.6

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
การศึกษา	กิจกรรมพัฒนาความรู้อย่างเป็นทางการ มีหลักสูตร องค์ความรู้ การเรียนการสอนชัดเจน เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะให้กับผู้เรียน ทั้งในระบบ และนอกระบบ ตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ โดยมุ่งเน้นพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง	ส่วนที่ 3 ข้อ 1.7 – 1.12
การจัดการความรู้	การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยมีกระบวนการบ่งชี้ความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้สิ่งใหม่	ส่วนที่ 3 ข้อ 1.13 – 1.20
วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	ค่านิยมองค์การความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อการศึกษาวิจัย กระตุ้นให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง	ส่วนที่ 3 ข้อ 2.1 – 2.6
วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	ค่านิยมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	ส่วนที่ 3 ข้อ 2.7 – 2.13
วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	ค่านิยมองค์การที่มุ่งเน้นสร้างความสำเร็จด้วยการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการรู้จักตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมงาน การสร้างการส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 2.14 – 2.18

3.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ตามผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปตรวจสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยวิธีการของ Cronbach (Cronbach's reliability coefficient alpha) ซึ่งจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ยอมรับที่ .700 (Lee Joseph Cronbach, 1951, p. 297 - 334) โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ .994 และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรายด้านรายละเอียดตามตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค
ตัวแปรตาม	
- การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.987
ตัวแปรอิสระ	
- ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	.977
- ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	.981

จากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค ทั้งหมดในทุกตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.977 ถึง 0.987 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามถึงเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมแนบใบปะหน้าแบบสอบถามที่ระบุ QR Code และ Link แบบสอบถามออนไลน์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนักของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) และในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ โดยติดตามเก็บแบบสอบถามทุกระยะ 7 วัน จนกระทั่งได้แบบสอบถามคืนมาครบตามจำนวนที่กำหนด ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 12 กุมภาพันธ์ – 31 มีนาคม 2564

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราต่าง ๆ บทความผลงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ครั้งนี้และใช้อ้างอิง (reference) ในการเขียนรายงานผลการวิจัย (research report)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์โดยใช้คำสั่งจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ในการคำนวณ

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ว่า “ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากขึ้นไป” โดยการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์วิธีการคำนวณความกว้างของชั้นเพื่อใช้ในการแปลความ ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธ์ และคณะ 2549, น. 11)

1.00 – 1.50	หมายความว่า	ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายความว่า	ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย
2.51 – 3.50	หมายความว่า	ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายความว่า	ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก
4.51 – 5.00	หมายความว่า	ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด

โดยสรุปสามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังปรากฏในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน	- การแจกแจงความถี่ (Frequency) - ร้อยละ (Percentage) - ค่าเฉลี่ย (Mean)
2) ระดับความคิดเห็นของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ	- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานโดยใช้วิธีสถิติเชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 และ ข้อที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้

การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” และการวิเคราะห์สมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Person’s Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540:144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	**ระดับความสัมพันธ์**
0.80 – 1.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง
0.60 – 0.79	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
0.20 – 0.39	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
0.00 – 0.19	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนที่ 4 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติ คือ การแจกแจงความถี่

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงานแยกเป็น ส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

5.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 6 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 400)

ข้อมูลพื้นฐาน		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	94	23.50
	หญิง	306	76.50
อายุ			
	น้อยกว่า 25 ปี	10	2.50
	25 – 35 ปี	108	27.00
	36 – 45 ปี	103	25.80
	46 – 55 ปี	127	31.80
	56 ปีขึ้นไป	52	13.00
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.00
	ปริญญาตรี	156	39.00
	ปริญญาโท	209	52.30
	ปริญญาเอก	27	6.80
สถานที่ทำงาน			
	ส่วนกลาง	104	26.00
	สพป.	94	23.50
	สพม.	202	50.50

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 400)

ข้อมูลพื้นฐาน		จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน			
	นักวิชาการศึกษา	93	23.30
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	142	35.50
	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	6	1.50
	นักวิชาการเงินและบัญชี	13	3.30
	นักจัดการงานทั่วไป	30	7.50
	เจ้าพนักงานธุรการ	39	9.80
	ศึกษานิเทศก์	47	11.80
	นักทรัพยากรบุคคล	25	6.30
	อื่น ๆ	5	1.30
ระดับตำแหน่ง			
	ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน	116	29.00
	ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน	124	31.00
	ระดับชำนาญการพิเศษ/ชำนาญงานพิเศษ	160	40.00
ประสบการณ์การทำงาน			
	ต่ำกว่า 5 ปี	99	24.80
	5 – 10 ปี	71	17.80
	11 – 20 ปี	86	21.50
	21 ปีขึ้นไป	144	36.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมดจำนวน 400 คน เป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 เป็นเพศหญิง จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 76.50 โดยจำนวนของเพศหญิงมากกว่าเพศชายคิดเป็นร้อยละ 53.00

อายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00

รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 รองลงมาคือช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 และกลุ่มตัวอย่างอายุน้อยที่สุดคือช่วงอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50

ในการศึกษาเกี่ยวกับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 และน้อยที่สุดจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

สถานที่ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ส่วนกลาง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50

ส่วนตำแหน่งงานในปัจจุบันกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงมาดำรงคือนักวิชาการศึกษา จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 รองลงมาคือศึกษานิเทศก์ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 นักจัดการงานทั่วไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 นักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 นักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งอื่น ๆ (ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30

สำหรับระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ/ชำนาญงานพิเศษ จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาเป็นระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และระดับน้อยที่สุดคือระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมาเป็นผู้มีประสบการณ์ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 ประสบการณ์ 11 – 20 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ในภาพรวม

การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	4.25	0.68	มาก	1
2. การจัดการองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์	4.14	0.72	มาก	2
3. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.89	0.87	มาก	5
4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.92	0.84	มาก	4
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	4.03	0.88	มาก	3
รวม	4.04	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งสามารถจำแนกระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

3. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

5. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้

2.1.1 การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	$\bar{x}$	**S.D**	**การแปลผล**	**อันดับ**
1.1 องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.36	0.75	มาก	1
1.2 องค์การสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หรือแผนผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การ ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง	4.18	0.81	มาก	6
1.3 องค์การมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ	4.29	0.77	มาก	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1.4 องค์การมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนปฏิบัติราชการประจำปี/แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี ที่สอดคล้องและตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.24	0.81	มาก	5
1.5 องค์การมีการจัดทำแผนงาน / โครงการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.32	0.76	มาก	2
1.6 องค์การให้ความสำคัญต่อการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.25	0.83	มาก	4
1.7 องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI มาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ	4.17	0.85	มาก	8
1.8 องค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สามารถวัดได้ตามศักยภาพของหน่วยงาน	4.17	0.87	มาก	7
รวม	4.25	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.25 ซึ่งสามารถจำแนกเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

2) องค์การมีการจัดทำแผนงาน / โครงการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

3) องค์การมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

4) องค์การให้ความสำคัญต่อการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

5) องค์การมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนปฏิบัติราชการประจำปี/ แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี ที่สอดคล้องและตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

6) องค์การสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หรือแผนผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การ ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

7) องค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ชัดเจน สามารถวัดได้ตามศักยภาพของหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

8) องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI มาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

2.1.2 การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	**S.D**	**การแปลผล**	**อันดับ**
2.1 องค์การกำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ลักษณะการจัดองค์การในปัจจุบัน การแบ่งแผนกงาน และการมอบหมายที่เหมาะสมตามภารกิจของแต่ละสำนัก	4.17	0.81	มาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
2.2 องค์การจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาแก่บุคลากร	4.19	0.82	มาก	1
2.3 องค์การมักมีการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน กระจายอำนาจทางการบริหารให้แก่หน่วยงานย่อย โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ	4.07	0.90	มาก	5
2.4 องค์การมักคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องเชิงองค์การ ความสอดคล้องของ ทุนมนุษย์ และความสอดคล้องของระบบการวางแผน ระบบปฏิบัติการ และระบบการควบคุมติดตามในการจัดองค์การ	4.08	0.83	มาก	4
2.5 องค์การให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การกับหน่วยงานย่อย เพื่อให้หน่วยงานย่อยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด	4.18	0.81	มาก	2
รวม	4.13	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 ซึ่งสามารถจำแนกเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาแก่บุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

2) องค์การให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การกับหน่วยงานย่อย เพื่อให้หน่วยงานย่อยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

3) องค์การกำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไว้อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ลักษณะการจัดองค์การในปัจจุบัน การแบ่งแผนกงาน และการมอบหมายที่เหมาะสมตามภารกิจของแต่ละสำนัก พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

4) องค์การมักคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องเชิงองค์การ ความสอดคล้องของทุนมนุษย์ และความสอดคล้องของระบบการวางแผน ระบบปฏิบัติการ และระบบการควบคุมติดตามในการจัดองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

5) องค์การมักมีการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน กระจายอำนาจทางการบริหารให้แก่หน่วยงานย่อย โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

2.1.3 การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
3.1 องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ตระหนักในยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น	4.03	0.90	มาก	3
3.2 องค์การมีการเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคลโดยกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของตนเองซึ่งจะส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์การ	3.93	0.95	มาก	4
3.3 องค์การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย	4.05	0.92	มาก	1
3.4 องค์การสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงแผนยุทธศาสตร์ สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ขององค์การไปเป็นแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกันได้	4.03	0.93	มาก	2
3.5 องค์การมีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม	3.61	1.13	มาก	7
3.6 องค์การมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ	3.86	1.03	มาก	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
3.7 องค์การมีการวางแผนการพัฒนาอาชีพ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละระดับเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	1.05	มาก	6
รวม	3.89	0.98	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89 ซึ่งสามารถจำแนกเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัด ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

2) องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ตระหนักในยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการสื่อสาร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

3) องค์การสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงแผนยุทธศาสตร์ สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ขององค์การไปเป็นแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกันได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

4) องค์การมีการเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของตนเองซึ่งจะส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

5) องค์การมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

6) องค์การมีการวางแผนการพัฒนาอาชีพ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

7) องค์การมีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามความสำเร็จของ การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

2.1.4 การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
4.1 องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ	4.07	.887	มาก	2
4.2 องค์การมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่เพียงพอ และเหมาะสมในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์	3.78	1.085	มาก	7
4.3 องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.69	1.110	มาก	8
4.4 องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.82	1.026	มาก	6
4.5 องค์การมีการประชุมรายงานความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการอย่างสม่ำเสมอ	3.98	.962	มาก	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
4.6 องค์การให้ความสำคัญต่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ	4.11	.860	มาก	1
4.7 องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์องค์การจากการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) แบบอย่างที่ดี (Best Practices)	3.94	.956	มาก	5
4.8 องค์การมีการทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานหรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ	4.00	.908	มาก	3
รวม	3.92	.974	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งสามารถจำแนกเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การให้ความสำคัญต่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

2) องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

3) องค์การมีการทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานหรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

4) องค์การมีการประชุมรายงานความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการอย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

5) องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์องค์การจากการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) แบบอย่างที่ดี (Best Practices) พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

6) องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

7) องค์การมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่เพียงพอ และเหมาะสมในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

8) องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

2.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	**S.D**	**การแปลผล**	**อันดับ**
5.1 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	4.11	0.91	มาก	1
5.2 ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและข้อดีของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	3.98	1.01	มาก	6
5.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล	4.01	1.00	มาก	4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
5.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษา	4.03	0.95	มาก	2
5.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	4.01	0.95	มาก	5
5.6 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารยุทธศาสตร์องค์การ ทำหน้าที่ประสานงานและที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน	4.03	0.93	มาก	3
รวม	4.03	0.95	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.03 ซึ่งสามารถจำแนกเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

2) ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

3) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารยุทธศาสตร์องค์การทำหน้าที่ประสานงาน และที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

4) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

5) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

6) ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและข้อดีของการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การจัดการความรู้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดและผลดังตารางที่ 4.8 - 4.11

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**3.84**	**0.95**	**มาก**	
- การฝึกอบรม	3.59	1.09	มาก	3
- การศึกษา	4.00	0.89	มาก	1
- การจัดการความรู้	3.92	0.88	มาก	2

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้าน ได้แก่ การศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 การจัดการความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 การฝึกอบรม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในแต่ละด้าน โดยพิจารณาเป็นรายข้อได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การศึกษา) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การศึกษา)	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษาในระบบ	4.13	0.95	มาก	6
2) องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษานอกระบบ	4.05	0.94	มาก	1
3) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ตามอัธยาศัย โดยจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะพิเศษในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการศึกษาพัฒนาตนเอง	3.99	1.02	มาก	3
4) องค์การมีโครงการสนับสนุนการศึกษาให้แก่บุคลากรที่สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.91	1.07	มาก	4
5) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันในองค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน	3.98	1.02	มาก	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การศึกษา)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
6) องค์การให้ความสำคัญต่อระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษาของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม	3.96	1.00	มาก	5
รวม	4.00	1.00	มาก	

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปผลปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การศึกษา) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษาในระบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

2) องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษานอกระบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

3) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ตามอัธยาศัยโดยจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะพิเศษในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการศึกษาพัฒนาตนเอง พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

4) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันในองค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

5) องค์การให้ความสำคัญต่อระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษาของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

6) องค์การมีโครงการสนับสนุนการศึกษาให้แก่บุคลากรที่สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้)	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ	3.88	.99	มาก	5
2) องค์การมีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อสร้างเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญขององค์การ เพื่อนำไปต่อยอดความรู้ หรือวิธีการที่สามารถสนองต่อเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์การได้	3.95	.97	มาก	3
3) องค์การมีการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลาและเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร เช่น การอัพเดทข้อมูลข่าวสารการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในเว็บไซต์องค์การ เพื่อมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ เป็นต้น	3.85	1.06	มาก	7
4) องค์การมีการแบ่งประเภทข้อมูลและระดับการเข้าถึง เช่น ข้อมูลจากส่วนกลาง ข้อมูลจากเขตพื้นที่การศึกษา ข้อมูลระดับโรงเรียน เป็นต้น	3.99	.96	มาก	2
5) องค์การประมวลและกลั่นกรองความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงเผยแพร่ในองค์การให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การนำรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตต่าง ๆ มาประมวล กลั่นกรอง และเรียบเรียงเป็นรายงานผลภาพรวมขององค์การ เป็นต้น	3.87	1.06	มาก	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้)	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
6) องค์การมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว เช่น การจัดส่งข้อมูลข่าวสารผ่าน Smart OBEC หรือระบบ EPCC เป็นต้น	4.04	.95	มาก	1
7) องค์การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และศึกษาจากแบบอย่างที่ดี (Best Practices) การจัดให้มีการศึกษาทดลองต่างสำนักหรือกลุ่มงาน การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน เป็นต้น	3.83	1.04	มาก	8
8) องค์การเห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะความสามารถผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์การ	3.94	.99	มาก	4
รวม	3.92	1.00	มาก	

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปผลปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว เช่น การจัดส่งข้อมูลข่าวสารผ่าน Smart OBEC หรือระบบ EPCC เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

2) องค์การมีการแบ่งประเภทข้อมูลและระดับการเข้าถึง เช่น ข้อมูลจากส่วนกลาง ข้อมูลจากเขตพื้นที่การศึกษา ข้อมูลระดับโรงเรียน เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

3) องค์การมีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อสร้างเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญขององค์การ เพื่อนำไปต่อยอดความรู้ หรือวิธีการที่สามารถสนองต่อเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์การได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

4) องค์การเห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะความสามารถผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

5) องค์การมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

6) องค์การประมวลและกลั่นกรองความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงเผยแพร่ในองค์การให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การนำรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตต่าง ๆ มาประมวล กลั่นกรอง และเรียบเรียงเป็นรายงานผลภาพรวมขององค์การเป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

7) องค์การมีการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา และเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร เช่น การอัพเดทข้อมูลข่าวสารการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในเว็บไซต์องค์การ เพื่อมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ เป็นต้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

8) องค์การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และศึกษาจากแบบอย่างที่ดี (Best Practices) การจัดให้มีการศึกษาทดลองต่างสำนักหรือกลุ่มงาน การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การฝึกอบรม) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดทำแผน/โครงการ การจัดทำตัวชี้วัด หรือพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.62	1.21	มาก	2
2) องค์การสอบถามความต้องการ และหัวข้อการอบรมด้านการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ กับบุคลากรก่อนจัดอบรม	3.51	1.21	มาก	6

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การจัดการความรู้)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
3) องค์การวางแผนหลักสูตรการอบรมด้านยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนหรือปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์องค์การ เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น	3.59	1.18	มาก	4
4) องค์การมีการใช้สื่อประสมเพื่อสร้างความน่าสนใจของเนื้อหาในหลักสูตรการอบรม เกิดความเข้าใจมากขึ้นในเวลาอันสั้น เช่น การนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบอินโฟกราฟฟิก เป็นต้น	3.59	1.11	มาก	5
5) องค์การจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สนองต่อยุทธศาสตร์องค์การได้	3.60	1.15	มาก	3
6) องค์การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรหรือรูปแบบการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ	3.63	1.17	มาก	1
รวม	3.59	1.17	มาก	

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปผลปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การฝึกอบรม) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) องค์การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรหรือรูปแบบการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

2) องค์การมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดทำแผน/โครงการ การจัดทำตัวชี้วัด หรือพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

3) องค์การจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สนองต่อยุทธศาสตร์องค์การได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

4) องค์การวางแผนหลักสูตรการอบรมด้านยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนหรือปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์องค์การ เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

5) องค์การมีการใช้สื่อประสมเพื่อสร้างความน่าสนใจของเนื้อหาในหลักสูตรการอบรม เกิดความเข้าใจมากขึ้นในเวลาอันสั้น เช่น การนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบอินโฟกราฟฟิกเป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

6) องค์การสอบถามความต้องการ และหัวข้อการอบรมด้านการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ กับบุคลากรก่อนจัดอบรม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน โดยสามารถแสดงรายละเอียดและผลดังตารางที่ 4.12 - 4.15

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**4.00**	**0.88**	**มาก**	
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	3.92	0.91	มาก	3
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	4.06	0.84	มาก	1
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	3.94	0.89	มาก	2

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในแต่ละด้าน โดยพิจารณาเป็นรายข้อได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ)	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การที่มีคุณภาพดังปณิธานที่มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐาน วิถีใหม่ วิถีคุณภาพ”	4.05	0.92	มาก	5
2) องค์การให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพ มาตรฐาน สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.09	0.87	มาก	4
3) องค์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของผู้เรียนในทุกช่วงวัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	4.17	0.88	มาก	1
4) องค์การเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านคุณภาพและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.09	0.92	มาก	3
5) องค์การเห็นความสำคัญของการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ	3.94	1.01	มาก	7
6) องค์การมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	4.03	0.93	มาก	6

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
7) องค์การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ	4.09	0.93	มาก	2
รวม	4.06	0.92	มาก	

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปผลปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. องค์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของผู้เรียนในทุกช่วงวัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

2. องค์การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้าน การพัฒนาองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

3. องค์การเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านคุณภาพและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

4. องค์การให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพ มาตรฐาน สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

5. องค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การที่มีคุณภาพดังปณิธานที่มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐาน วิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

6. องค์การมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึง ถึงมาตรฐานและคุณภาพทั่วทั้งองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

7. องค์การเห็นความสำคัญของการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน)	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแบบทีมงานหรือกลุ่มงาน	4.08	0.93	มาก	1
2) องค์การมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกับทีมงาน มีความสามัคคี และไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน เช่น การสนับสนุนกิจกรรม OD หรือจัดกิจกรรมสันทนาการในภาพรวมขององค์การ	3.87	1.01	มาก	5
3) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรม ในลักษณะของการสร้างทีมงาน	3.87	1.05	มาก	4
4) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการริเริ่ม กำหนด หรือพัฒนาแผนงาน/โครงการ ของกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ	3.93	0.96	มาก	3
5) องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ในระดับองค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและบทบาทในการรับผิดชอบร่วมกัน	3.96	1.01	มาก	2
รวม	3.94	0.99	มาก	

จากตารางที่ 4.14 สามารถสรุปผลปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. องค์การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแบบทีมงานหรือกลุ่มงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

2. องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ในระดับองค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและบทบาทในการรับผิดชอบร่วมกัน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

3. องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการริเริ่ม กำหนด หรือพัฒนาแผนงาน/โครงการของกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

4. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมในลักษณะของการสร้างทีมงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

5. องค์การมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกับทีมงาน มีความสามัคคีและไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน เช่น การสนับสนุนกิจกรรม OD หรือจัดกิจกรรมสันทนาการในภาพรวมขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
1) องค์การมีแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.90	1.04	มาก	6
2) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.93	1.02	มาก	1
3) องค์การให้ความสำคัญกับการศึกษา วิจัย และทดลองเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ	3.92	1.02	มาก	3
4) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.92	1.01	มาก	4
5) ผู้นำขององค์การมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานหรือทดลองปฏิบัติงานในสิ่งใหม่	3.92	1.04	มาก	2

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว)	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	อันดับ
6) องค์การมีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.91	1.02	มาก	5
รวม	3.91	1.02	มาก	

จากตารางที่ 4.15 สามารถสรุปผลปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

2. ผู้นำขององค์การมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานหรือทดลองปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

3. องค์การให้ความสำคัญกับการศึกษา วิจัย และทดลอง เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

4. องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

5. องค์การมีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

6. องค์การมีแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

5.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

H_1 : ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

H_0 : ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ได้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

ตัวแปรตาม	$\bar{x}$	S.D	การแปลผล
ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	4.04	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์แบ่งระดับระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายความว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก จึงยืนยัน H_1

5.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

H_1 : ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การฝึกอบรม การศึกษา การจัดการความรู้) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

H_0 : ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (การฝึกอบรม การศึกษา การจัดการความรู้) ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.835**	**.000**	**สูง**
- การฝึกอบรม	.793	.000	ค่อนข้างสูง
- การศึกษา	.727	.000	ค่อนข้างสูง
- การจัดการความรู้	.822	.000	สูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .835 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง จึงยืนยัน H_1 โดยการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .822 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) สำหรับการฝึกอบรมและการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .793 และ .727 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน ประกอบด้วย การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4.17 – 4.21 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.673**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- การฝึกอบรม	.609	.000	ค่อนข้างสูง
- การศึกษา	.599	.000	ปานกลาง
- การจัดการความรู้	.680	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .673 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยการจัดการความรู้และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .680 และ .609 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) สำหรับการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .599 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็น

ความสัมพันธ์ในระดับระดับปานกลางกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.708**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- การฝึกอบรม	.671	.000	ค่อนข้างสูง
- การศึกษา	.611	.000	ค่อนข้างสูง
- การจัดการความรู้	.703	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .708 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยการจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .703, .671 และ .611 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.814**	**.000**	**สูง**
- การฝึกอบรม	.800	.000	สูง
- การศึกษา	.691	.000	ค่อนข้างสูง
- การจัดการความรู้	.788	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .814 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .800 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ส่วนการจัดการความรู้ และการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .788 และ .691 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.818**	**.000**	**สูง**
- การฝึกอบรม	.788	.000	ค่อนข้างสูง
- การศึกษา	.703	.000	ค่อนข้างสูง
- การจัดการความรู้	.802	.000	สูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .818 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .802 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ส่วนการฝึกอบรม และการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .788 และ .703 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ	**.793**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- การฝึกอบรม	.741	.000	ค่อนข้างสูง
- การศึกษา	.713	.000	ค่อนข้างสูง
- การจัดการความรู้	.776	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .793 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยการจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการศึกษา มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .776, .741 และ .713 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

5.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

H_1 : ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

H_0 : ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน) ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.824**	**.000**	**สูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.824	.000	สูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.802	.000	สูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.767	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .824 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง จึงยืนยัน H_1 โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .824 และ .802 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) สำหรับวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .767 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน ประกอบด้วย การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4.23 – 4.27 ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.712**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.686	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.724	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.622	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .712 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .724, .686 และ .622 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.720**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.713	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.704	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.665	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .720 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .713, .704 และ .665 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.744**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.772	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.705	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.718	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .744 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .772, .718 และ .705 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.783**	**.000**	**ค่อนข้างสูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.788	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.754	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.739	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .783 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .788, .754 และ .739 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรอิสระ	การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	**.818**	**.000**	**สูง**
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว	.811	.000	สูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ	.794	.000	ค่อนข้างสูง
- วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน	.764	.000	ค่อนข้างสูง

* P-Value < 0.01

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig. = .000) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .818 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .811 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01) ส่วนวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .794 และ .764 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 (P-Value < 0.01)

ตอนที่ 6 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 4.28 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

อันดับ	แนวทางการพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
1	ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การ ทั้งในด้านการพัฒนาให้ความรู้ และสวัสดิการที่เหมาะสม	57	21.11
2	ควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้มีความชัดเจน ทั้งยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดในการประเมินผล	36	13.34
3	ควรมีการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์องค์การที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ	32	11.85
4	ควรกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ	31	11.48
5	ควรยึดยุทธศาสตร์ชาติ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติได้ด้วย	27	10.00
6	ควรให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การในทุกระดับ และให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ	25	9.26
7	ควรจัดสรรงบประมาณ และสนับสนุนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ	21	7.78

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

อันดับ	แนวทางการพัฒนา	ความถี่	ร้อยละ
8	ควรมีความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ เน้นการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	12	4.44
9	ควรมีระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ	11	4.07
10	ควรปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อน และกำหนดภารกิจที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน	9	3.34
11	ควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในองค์การ	5	1.85
12	ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและควรมีความยั่งยืนในเชิงนโยบายไม่ควรปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ	4	1.48
	รวม	270	100

จากตารางที่ 4.28 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามให้แนวทางในการพัฒนาและข้อเสนอแนะการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สามารถจำแนกรายละเอียด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

อันดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 21.11 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การ ทั้งในด้านการพัฒนา ให้ความรู้ และสวัสดิการที่เหมาะสม

อันดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.34 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้มีความชัดเจน ทั้งยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดในการประเมินผล

อันดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.85 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์องค์การที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ

อันดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.48 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

อันดับที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรยึดยุทธศาสตร์ชาติ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติได้ด้วย

อันดับที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.26 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การในทุกระดับ และให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ

อันดับที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดสรรงบประมาณ และสนับสนุนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ

อันดับที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

อันดับที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.07 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

อันดับที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.34 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อน และกำหนดภารกิจที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน

อันดับที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.85 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในองค์การ

อันดับที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.48 เห็นว่า ผู้นำสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและควรมีความยั่งยืนในเชิงนโยบายไม่ควรปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non – experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในส่วนกลางจำนวน 104 คน สำนักงานเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษา จาก 19 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 94 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จาก 42 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 202 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ โดยรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.5 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานการวิจัย 3 ประการ ได้แก่

1.2.1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

1.2.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 1,041 คน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต แบ่งเป็น ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจาก 183 เขต จำนวน 8,904 และข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจาก 42 เขต จำนวน 2,022 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,967 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ระดับความคลาดเคลื่อนที่ .05 หรือ 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 388 คน และได้มีการเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถาม ร้อยละ 3 เท่ากับ 12 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 400 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกลุ่มตัวอย่างจากส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10% ของจำนวนประชากรในแต่ละสำนัก/เขตพื้นที่การศึกษา) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากส่วนกลางจำนวน 104 คน และกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 202 คน แล้วสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มจังหวัดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค จาก 6 ภูมิภาค ตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณ 10% ของจำนวน

ประชากรในแต่ละภูมิภาค ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค ได้แก่ ภาคเหนือ 3 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ภาคกลาง 4 จังหวัด ภาคตะวันออก 1 จังหวัด ภาคตะวันตก 1 จังหวัด และภาคใต้ 3 จังหวัด แล้วสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจับสลาก และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 10% ของจำนวนประชากรของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา แล้วสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 94 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยได้ออกแบบคำถามในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิดลักษณะคำถามเป็นชนิดให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยแบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงความสมบูรณ์จากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทำการทดลองตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่ม ที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน ซึ่งได้แก่ บุคลากรในส่วนกลางที่ไม่ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่าง และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ .700 ผลจากการทดลองได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.994 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

***1.3.4* การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยรายละเอียด ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form และจัดทำเป็นเอกสารพร้อมขอหนังสือนำจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย เสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อได้รับการอนุญาตจึงส่งหนังสือนำที่มีการตอบรับแล้วพร้อมเอกสารแนบแสดง QR Code สำหรับทำแบบสอบถามออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งจากส่วนกลาง และกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ได้ทำการสุ่มไว้ ในการนี้ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับแบบสอบถามครบตามจำนวนที่กำหนดไว้คือ 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 12 กุมภาพันธ์ – 31 มีนาคม 2564

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และบทความต่าง ๆ (document study) เกี่ยวกับองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์การ การบริหารองค์การยุคใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น เพื่อนำแนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

1.4 ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน พบว่า

1) เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 306 คน (คิดเป็นร้อยละ 76.50) และเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.50)

2) อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 127 คน (คิดเป็นร้อยละ 31.80) รองลงมาคืออายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ (27.00) รองลงมาคืออายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 103 คน (คิดเป็นร้อยละ 25.80) รองลงมาคืออายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.00) และกลุ่มตัวอย่างอายุน้อยที่สุดคือช่วงอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.50)

3) ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 209 คน (คิดเป็นร้อยละ 52.30) รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 156 คน (คิดเป็นร้อยละ 39.00) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.80) และน้อยที่สุดจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.00)

4) สถานที่ทำงาน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ส่วนกลาง จำนวน 104 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.00) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 94 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.50) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 202 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.50)

5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 142 คน (คิดเป็นร้อยละ 35.50) รองลงมาดำรงคือนักวิชาการศึกษา จำนวน 93 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.30) รองลงมาคือศึกษานิเทศก์ จำนวน 47 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.80) ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 39 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.80) นักจัดการงานทั่วไป จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.50) นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.30) นักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.30) นักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.50) และน้อยที่สุดคือตำแหน่งอื่น ๆ (ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์) จำนวน 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.30)

6) ระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ/ชำนาญงานพิเศษ จำนวน 160 คน (คิดเป็นร้อยละ 40.00) รองลงมาเป็นระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน 124 คน (คิดเป็นร้อยละ 31.00) และน้อยที่สุดคือระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จำนวน 116 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.00)

7) ประสบการณ์การทำงาน กลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 144 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.00) รองลงมาคือผู้มีประสบการณ์ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 99 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.80) รองลงมาคือผู้มีประสบการณ์ 11 – 20 ปี จำนวน 86 คน (คิดเป็นร้อยละ 21.50) และประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 71 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.80)

1.4.2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษา พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏ ดังนี้

1) การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

2) การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

3) การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับเท่ากับ 3.89

4) การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

5) การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

1.4.3 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏ ดังนี้

1) การศึกษา โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

2) การจัดการความรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

3) การฝึกอบรม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

1.4.4 ผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลปรากฏ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

2) วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

3) วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

1.4.5 ผลการศึกษาจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

2) การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการฝึกอบรมและการศึกษามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับ

การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรายด้าน ผลการศึกษามีดังนี้

(1) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ โดยการจัดการความรู้และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ สำหรับการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

(2) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ โดยการจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(3) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน สำหรับการจัดการความรู้และการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(4) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สำหรับการฝึกอบรมและการศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(5) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการศึกษา

มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3) การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรายด้าน ผลการศึกษามีดังนี้

(1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน และวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

(5) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (sig = .000) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สำหรับวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพและวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีความสัมพันธ์ระดับในค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

1.4.6 ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

ผลจากการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนร้อยละ 21.11 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การ ทั้งในด้านการพัฒนา ให้ความรู้ และสวัสดิการที่เหมาะสม

2) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 13.34 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้มีความชัดเจน ทั้งยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดในการประเมินผล

3) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 11.85 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์องค์การที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ

4) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 11.48 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 10 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรยึดยุทธศาสตร์ชาติ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติได้ด้วย

6) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 9.26 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การในทุกระดับ และให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ

7) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 7.78 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดสรรงบประมาณ และสนับสนุนอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ

8) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 4.44 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

9) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 4.07 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีระบบการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

10) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 3.34 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อน และกำหนดภารกิจที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน

11) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 1.85 เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในองค์การ

12) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ร้อยละ 1.48 เห็นว่า ผู้นำสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและควรมีความยั่งยืนในเชิงนโยบายไม่ควรปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงหลักการสำคัญ 5 ประการในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) มาใช้เป็นหลักในการศึกษาการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการสำรวจความคิดเห็นเรื่อง “ปส. กับองค์กรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์” ของสำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ (2557) โดยผลการศึกษาระดับของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านตั้งแต่ 3.89 – 4.25 เมื่อพิจารณาผลการศึกษารายด้าน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับของการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หรือแผนผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรขององค์การทุกระดับได้รับทราบ สอดคล้องกับวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556) ที่กล่าวถึงการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติโดยการเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ และในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย แปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนปฏิบัติราชการประจำปี/ แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติของสุพานี สฤษฎ์วานิช (2554) ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยการนำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์การดำเนินงานประจำปี วางแผนงานและการจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติ มีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI มาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ที่นำแนวคิด Balanced Scorecard และ KPI มาใช้ในการจัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ หรือคำรับรองปฏิบัติราชการ รวมทั้งมีการบริหารโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2551) ด้วยเหตุนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีระดับของการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับของการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาแก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดการจัดองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของศิริรัตน์ ชุณคล้าย (2558) ซึ่งได้เสนอลักษณะของโครงสร้างองค์การต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ขอบเขตหน้าที่ของกลุ่มงานที่เชื่อมโยงกับส่วนอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างงานและกลุ่มงานทั้งหมด การควบคุม การประสาน บทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน โดยการจัดการองค์การมีคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องเชิงองค์การ ความสอดคล้องของทุนมนุษย์ และความสอดคล้องของระบบการวางแผน ระบบปฏิบัติการ และระบบการควบคุมติดตามในการจัดองค์การ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างในจักร ติงศภัทิย์, 2550 : 403 - 408) และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การกับหน่วยงานย่อย เพื่อให้หน่วยงานย่อยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสามารถให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดของกานต์มณี ไวยครุฑ (2556) โดยมองว่าความสามารถขององค์การที่จะประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับหลักการต่าง ๆ ทั้งการเลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ การเสริมสร้างทักษะ การสร้างสมรรถภาพองค์การ และความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์การและยุทธศาสตร์ขององค์การ

3. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับของการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้นำที่

มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2558) ในการสร้างความเข้าใจแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันการต่อต้าน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและข้อดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John P. Kotter (2559) (อ้างใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559) ที่ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการที่ผู้นำเห็นความสำคัญของการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารยุทธศาสตร์องค์การทำหน้าที่ประสานงาน และที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ขององค์การตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) ที่มองว่าองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีหน่วยงานเจ้าภาพที่ทำหน้าที่หลักด้านยุทธศาสตร์ขององค์การหรือที่เรียกว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of the Strategy Management) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้มีสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดูแลงานด้านแผนยุทธศาสตร์ขององค์การส่วนกลาง มีสำนักติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐานดูแลติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 225 เขต จึงทำให้การบริหารงานด้านยุทธศาสตร์และการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในทุกระดับมีความทั่วถึง และได้ข้อมูลตัดสินใจในเชิงนโยบายได้อย่างครอบคลุม

4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับของการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญต่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ มีการทบทวนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ องค์การควรมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ผ่านการรายงานผลที่จัดในรูปแบบของการประชุมตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001) และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่เพียงพอและเหมาะสมในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) ที่เสนอว่า การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องนั้น

องค์การต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และต้องมีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรทั้งองค์การได้รับทราบเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันจะนำมาสู่การทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุงยุทธศาสตร์ขององค์การให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรและทรัพยากรด้านสารสนเทศอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในการบริหารยุทธศาสตร์

5. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับของการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านแล้วจะเห็นว่าการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่องค์การมีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ประกอบกับการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาอาชีพ ทักษะ ของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยังมีน้อยเกินไป ซึ่งตามแนวคิดของจินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548) ได้เสนอไว้ว่าระบบการจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาที่พบว่าค่าเฉลี่ยในด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ แม้ว่าจะจัดอยู่ในระดับมากก็ตามแต่ก็เป็นประเด็นที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญและพัฒนาเพื่อให้มีระดับของการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่สูงขึ้น อาจมีการสื่อสารในการดำเนินยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ สุเทพ เชาวลิต (2556) ที่กล่าวว่าการดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ ความผูกพันและเกิดพันธสัญญาที่จะปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป การเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2551) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และยังช่วยให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้วย รวมทั้งเชื่อมโยงการเรียนรู้และการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ อำนาจ วัดจินดา (2550) เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของตนให้มีมากพอที่จะสามารถเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ

2.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การเป็นรายด้านตามตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การแนวใหม่ของเสน่ห์ จุ้ยโต (2554) อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ จึงทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการให้และรับความรู้และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะให้ความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมสำหรับการประกอบอาชีพ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในสถาบันศึกษาทั้งในและนอกระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ เพื่อพัฒนาตนเองตามแนวคิดการพัฒนาตนเองของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและมีคุณธรรม เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2. การจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้สะดวก มีการแบ่งประเภทข้อมูลและระดับการเข้าถึงเป็นระบบชั้น โดยมีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญขององค์การเพื่อให้บุคลากรขององค์การมีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลขององค์การสู่สาธารณะ สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่หน่วยงานภาครัฐปรับตัวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์การ

3. การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดทำแผน/โครงการ หรือการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของเสน่ห์ จุ้ยโต (2554) โดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบของการฝึกอบรม

2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเป็นรายด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของผู้เรียนในทุกช่วงวัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์การ โดยจะเห็นได้จากวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียนซึ่งเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับการพัฒนาการบริหารภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความผูกพัน

2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติเป็นทีมงานหรือกลุ่มงานทำงานและประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ในระดับองค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและบทบาทในการรับผิดชอบร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการริเริ่ม กำหนด หรือพัฒนาแผนงาน/โครงการ ของกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมในลักษณะของการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้รู้จักรักสามัคคี ไว้เนื้อเชื่อใจกัน เพื่อมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่ได้เสนอหลักการของการเป็นวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานโดยให้ความสำคัญใน 4 เรื่อง คือ การรู้จักตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทีมงาน การสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้งานวิจัยของ สุนีย์ เอมดวงดี (2554) ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงานจะทำให้การบริหารจัดการองค์การมีประสิทธิภาพด้วย

3. วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้นำขององค์การมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานหรือทดลองปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการศึกษา วิจัย และทดลองเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยองค์รวมเป็นลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard L. Daft (1998 : 376 – 378) Cameron และ Quinn (อ้างใน พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมงคลสวัสดิ์, 2556 หน้า 52) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัว หรือวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นค่านิยมองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อการศึกษาวิจัย และกระตุ้นให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม 5 ประการ ซึ่งปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การจัดการความรู้ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม 5 ประการอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม 5 ประการอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดที่ให้บริการในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จึงต้องมีการจัดการความรู้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมทั้งระบบการจัดการข้อมูลเพื่อรองรับข้อมูลด้านการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 225 เขต เพื่อให้องค์การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กลั่นกรอง จัดเก็บ จัดระบบ จัดหมวดหมู่สารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การ ตลอดจนการจัด

ให้มีระบบสื่อสารสารสนเทศภายในองค์การเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Bryan Bergeron (2003) (อ้างใน ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2548, น. 35) ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2004) ได้ให้ความสำคัญต่อมิติด้านการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์โดยสมบูรณ์ ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital: HC) ปัจจัยด้านสารสนเทศ (Information Capital: IC) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Capital: OC) โดยองค์การจะต้องพิจารณาถึงความสามารถของบุคลากรให้เป็นผู้มีทักษะ มีความรู้ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์องค์การ พิจารณาถึงความเพียงพอและศักยภาพด้านสารสนเทศขององค์การ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ในองค์การในการเผยแพร่องค์ความรู้ และเป็นฐานข้อมูลที่แต่ละหน่วยงานย่อยสามารถแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันได้ นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การสมัยใหม่ เช่นเดียวกับองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2559) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม 5 ประการ อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีสกุล เจริญศรี (2562) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การเช่นเดียวกัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม 5 ประการอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการดูแลและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศให้มีคุณภาพและเท่าเทียมเสมอภาคกัน การดำเนินการยุทธศาสตร์ขององค์การมักเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและบางครั้งต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ทางสังคมด้วย ผู้บริหารองค์การตลอดจนบุคลากรจึงต้องปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการตามนโยบาย เพื่อให้ภารกิจลุล่วงอย่างมีคุณภาพได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron และ Quinn

(อ้างใน พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมงคลสวัสดิ์, 2556 หน้า 52) Richard L. Daft (1998 : 376 – 378) และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวไว้ว่าเป็นค่านิยมองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อการศึกษาวิจัย และกระตุ้นให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา งานวิจัยของ Seyed Abbas Mousavi, Seyed Yaghoub Hosseini และ Neda Hassanpour (2015) ยังได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร : ประสบการณ์ของชาวอิหร่านในสาขาธนาคารของรัฐ โดยผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรความสามารถในการปรับตัวมีผลต่อประสิทธิภาพของธนาคาร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ คุณัญญา สัจจวีระกุล และการุณ พงศ์ศาสตร์ (2561) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบปรับตัวส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จต่อองค์กร นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เห็นความสำคัญต่อการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” ให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างองค์ความรู้ด้านคุณภาพ และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีการจัดการที่มาตรฐาน และให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการในทุกมิติ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการภาครัฐ PMQA ของสำนักงาน ก.พ.ร. และแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่นำเสนอว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (ตัวแปรอิสระ) กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายด้าน (ตัวแปรตาม) สามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.4.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการจัดการความรู้และการฝึกอบรม ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญ

ขององค์การผ่านการประชุมฝึกอบรมด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พัฒนาทักษะเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การ มุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่ได้นำเสนอตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ด้านการฝึกอบรมเชิงระบบว่าควรคำนึงถึงจุดเน้นที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน ซึ่งการฝึกอบรมจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อผลลัพธ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์องค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ที่พบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติบุคลากร ในส่วนของการจัดการความรู้ให้บุคลากรสามารถไปต่อยอดความรู้หรือวิธีการสามารถสนองต่อเป้าหมาย ตัวชี้วัดขององค์การได้ รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผ่านระบบ Smart OBEC และระบบ EPCC ซึ่งเป็นระบบเชื่อมโยงข้อมูลและสื่อสารถึงกันระหว่างส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การที่องค์การมีการจัดการความรู้ที่ดีจะส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติโดยใช้ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Nils-Göran Olve และคณะ (อ้างใน พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549) ที่กล่าวถึงกระบวนการของ Balanced Scorecard แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการสร้างระบบควบคุมทางการจัดการขึ้นมาสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลที่ผ่านระบบการจัดการจะถูกส่งกลับมาเพื่อใช้ปรับปรุงกลยุทธ์ผ่านการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการ Balanced Scorecard หรือการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติด้วยในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษานั้น มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ อาจมีสาเหตุมาจากการที่การศึกษาเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีหลักสูตรแน่นอน ใช้ระยะเวลาในการศึกษา และบุคลากรที่จะศึกษาก็เน้นการศึกษาในหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อให้เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหรือที่ตนเองสนใจ จึงไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กับการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติมากนัก

ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” รวมทั้งการกำหนด

แผนงานตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติที่มุ่งเน้นคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas L.Wheelen และ David Hunger (2006, 16) ที่ได้กล่าวว่า การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอันได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบจัดการโดยรวมขององค์การ ซึ่งถ้าวัฒนธรรมขององค์การเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องใด ก็จะส่งผลต่อการแปลงยุทธศาสตร์ให้มุ่งเน้นในเรื่องนั้น ๆ ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีลัดดา เทพารักษ์ (2558) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ โดยพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพกับระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต ส่งผลทางตรงต่อการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพของโรงงาน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ จึงส่งผลให้การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งเน้นคุณภาพด้วย

2.4.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การต่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่จะมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ในด้านนี้มากกว่าปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับระบบโครงสร้าง การบริหารจัดการภายในองค์การ ซึ่งจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จะเห็นได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มากที่สุดคือวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่น สอดคล้องแนวคิดในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของ Thomas L. Wheelen and David Hunger (2006) ที่กล่าวว่า การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ใช้ยุทธศาสตร์และนโยบายในการดำเนินการผ่านการโครงการ งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบการจัดการ

โดยรวมขององค์การทั้งหมด และสอดคล้องของกับงานวิจัยของคุณัญญา สัจจวีระกุล และการุณ พงศ์ศาสตร์ (2561) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์กับผลกระทบและเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงยุทธศาสตร์แบบปรับตัวส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ และมีภารกิจในการดูแล และพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาทั่วประเทศ ลักษณะของโครงสร้างองค์การจึงต้องคำนึงถึงความครอบคลุมในการดูแลรับผิดชอบในแต่ละเขตพื้นที่ด้วย ประกอบกับการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลที่อาจมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ การปรับโครงสร้างองค์การโดยการเพิ่มหน่วยงานพิเศษ หรือยุบรวมหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานตามนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อกลุ่มเป้าหมายสูงสุด

ในส่วนของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการจัดการความรู้และการฝึกอบรม ที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงมากกว่าการศึกษา อาจกล่าวสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การโดยการจัดการความรู้และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มักใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์การให้สามารถรับรู้และเข้าใจการจัดการองค์การ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และเป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับง่านวิจัยของ วีระโชติ ชุณหรุ่งโรจน์ และยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2560) โดยพบว่า การจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อต่อประสิทธิผลการบริหารองค์การของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย เช่นเดียวกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ บดินทร์ วิจารณ์ (2551) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ที่ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ 7 ขั้นตอน เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด และเกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ได้ง่ายขึ้น ผ่านกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.4.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในระดับสูง ณ ระดับนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์ต่อการสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในระดับสูง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมักใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องของนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดมุ่งเน้นขององค์การเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวิจัยของ Astuty Mulang (2015) ที่ได้ศึกษาความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การด้วยการฝึกอบรม โดยพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การเป็นสิ่งจำเป็น และมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งต่อบุคคลและองค์การ และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคคลของบดินทร์ วิจารณ์ (2551) ที่ได้กล่าวถึงการกำหนดแผนและการพัฒนาจะเชื่อมโยงและดำเนินการควบคู่ไปกับการวางแผนและการทบทวนกลยุทธ์ขององค์การ

ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ผลการทดสอบพบว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัว ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่น เนื่องจากการนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรในองค์การจะต้องให้การยอมรับและให้ความร่วมมือในการที่จะปรับตัว ปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการได้บรรลุผลสำเร็จสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของเกริกยศ ชลายนเดชะ (2554) ที่ได้เสนอแนวทางการสร้างความมุ่งมั่นและพันธะต่อยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผนวกกับแนวทางการสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วย นอกจากนี้วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานก็ยังมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในระดับคอนข้างสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจากการที่องค์การจะมุ่งเน้นยุทธศาสตร์โดยให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายเดียวกันนั้น บุคลากรต้องมีความรู้สึกร่วมและ

เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความรู้สึกว่าวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การคือหน้าที่ร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์การ สำหรับวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนในระดับค่อนข้างสูง อาจเป็นผลมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่เน้นการสร้างคุณภาพทุนมนุษย์ จึงทำให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่านิยมการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพเพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธาดา ศูนย์จันทร์ และวิทัศน์ จันทรโพธิ์ศรี (2555) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

2.4.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการเชื่อมโยงเป้าหมายร่วมกันระหว่างส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยอาศัยการจัดการความรู้และการสื่อสารภายในองค์การในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และเชื่อมโยงพันธกิจของแต่ละสำนักให้สอดรับกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ ที่มีการประกาศและสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และเหมาะสมในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้จากการประชุมรายงานความก้าวหน้าหรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการอย่างสม่ำเสมอ และยังมีการนำเสนอผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่บรรลุตัวชี้วัดตามเป้าหมายหรือ Best Practices ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ให้บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ และก่อให้เกิดการทบทวนปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การให้การดำเนินการยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่ได้นำเสนอกรอบของการจัดการความรู้ซึ่งเป็น

กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ อันประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ เข้าถึงความรู้ ซึบซับความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้จึงก่อให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทางการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ (2561) ที่ได้นำเสนอความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การ โดยมองว่าการจัดการความรู้เป็นรากฐานสำคัญของระบบการเรียนรู้ขององค์การที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้เพื่อการปรับปรุงแบบต่อเนื่องหรือแบบก้าวกระโดดซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเติบโต ยกระดับความสามารถและศักยภาพขององค์การ

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องนั้น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมากกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพและวัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงานก็มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีพันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนในด้านการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา ในขณะเดียวกันก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับแผนงานตามนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และบริบทของสังคมตลอดเวลา เพื่อให้ระบบการศึกษาสามารถรองรับสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ส่งผลให้สถานศึกษาทั่วประเทศต้องปรับแนวทางการจัดการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะหน่วยงานหลักที่ดูแลกำกับสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวและเสริมศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถรองรับสถานการณ์ได้ด้วย ในขณะเดียวกันก็ยังต้องตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความต่อเนื่องในสถานการณ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (อ้างใน สุรินทร์ ชุมแก้ว, 2556) ซึ่งได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมการปรับตัวว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทันต่อสถานการณ์ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้ตามสภาพการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีรการใหม่ ๆ มาใช้

2.4.5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีการโยกย้ายปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลต่อนโยบายและทิศทางยุทธศาสตร์ในระดับองค์การของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย ที่จะต้องปรับแนวทางการทำงานให้สนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การผู้บริหารสำสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรให้สามารถปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron และ Quinn (1999), Daft, D.L. (2002) และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) ที่ได้นำเสนอลักษณะของวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวโดยมองว่าวัฒนธรรมรูปแบบนี้มักเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) โดยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ส่วนปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยเฉพาะการจัดการความรู้และการฝึกอบรม เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์การ และการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเข้าใจของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่การปฏิบัติให้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยการจัดการความรู้เป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์ (2551) อีกทั้งการจัดการความรู้ในองค์การยังก่อให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับทุกภาค

ส่วนขององค์การอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) และสุนันทา เลาหนันท์ (2546) ได้นำเสนอประโยชน์ของการจัดการความรู้ขององค์การ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำการวิจัยไปใช้ประโยชน์ แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ออกมาในเชิงปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คำนึงถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนงานและตัวชี้วัดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ขององค์การ อาจนำ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) มาใช้เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงแต่ละแผนงาน/โครงการกับยุทธศาสตร์ และสร้างการรับรู้และความเข้าใจในบุคลากรผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่เหมาะสม ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติว่ามีผลต่อยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การ

2) ผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาการจัดองค์การให้มีหน่วยงานที่จำเป็นต่อภารกิจที่สนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ หรือการจัดทีมข้ามสายงาน (Cross – functional teams) เพื่อปฏิบัติภารกิจเป็นการเฉพาะให้เกิดความรวดเร็วในเชิงปฏิบัติ และลดภาระงานของหน่วยงานประจำที่ต้องรับภารกิจยุทธศาสตร์เพิ่มเติมจากการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรที่ได้รับผลจากข้ามสายงานเพื่อไม่ให้เกิดแรงต่อต้าน โดยสร้างการยอมรับและการรับรู้ให้บุคลากรเห็นข้อดีและประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของการจัดองค์การ

3) ผู้บริหารระดับสูงควรใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนให้บุคลากรทั้งองค์การเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์องค์การ เข้าใจและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ควรมีทักษะและบุคลิกภาพที่สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรขององค์การมีความมั่นใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามแนวคิดของผู้บริหาร รวมทั้งการสร้างทีมงานคุณภาพที่มีภาวะผู้นำในการเป็นแกนหลักสำคัญของหน่วยงานย่อยที่จะขับเคลื่อนให้แผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ควรมีการวางแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนมากขึ้นเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกับบุคลากรภายในองค์การให้มีเป้าหมายและมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การร่วมกัน สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งการวางแผนการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การที่ชัดเจน มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดรูปแบบของกิจกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การร่วมกันด้วย เพื่อให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคนมากขึ้น

5) ควรส่งเสริมให้นำผลจากการประเมินผลในระดับองค์การ มาทบทวน แก้ไขและพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งจากส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาให้มีระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การให้มากขึ้น เพื่อให้หน่วยงานในแต่ละระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ควรมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดเป้าหมายโครงการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ และคำนึงถึงความคุ้มค่าของการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเหมาะสม

2) ควรให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานรวมทั้งข้อบกพร่องและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข เสนอต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการนำผลการประเมินไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข อย่างเป็นรูปธรรม

3) ควรมีการประชุมบูรณาการยุทธศาสตร์หน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับทีมหรือกลุ่มงานจนถึงในระดับองค์การ โดยมีการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ทุกปีเพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบจากตัวอย่างที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์

4) ควรมีการวางแผนในการพัฒนาทักษะ อาชีพ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และควรสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน โดยพิจารณาถึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่แท้จริง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษากับหน่วยงานอื่น ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ หรือในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน เพื่อวัดระดับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และถอดบทเรียนจากต้นแบบที่ดี (Best Practice) สำหรับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อการวิจัยและพัฒนาองค์การภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.

กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.,* 16(155), 28-33.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). โครงการสำคัญตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ของ สพฐ. สืบค้นจาก https://www.obec.go.th/about/โครงการสำคัญตามนโยบาย.

กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล. (2563). แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กานต์มณี ไวยครุฑ. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 1) ปทุมธานี: ศูนย์เรียนรู้การผลิตและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิตอล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

กิ่งพร ทองใบ. (2553). *เอกสารการสอนชุดวิชา 32210 องค์การและการจัดการ และการจัดการเชิงกลยุทธ์.* นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กิตติยา เยือกเย็น. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนะต่อวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).* (สารนิพนธ์ ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เกริกยศ ชลายนเดชะ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล.* (พิมพ์ครั้งที่ 1) นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

คุณัญญา สัจจวีระกุล และการุณ พงศ์ศาสตร์ (2561). วัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์นิสสันในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด,* 12(1), 1 – 9.

จิตติมา อัครธิติพงศ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2556). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชลธิศ ธีระฐิติ. (2557). *ประมวลชุดวิชา การบริหารภาครัฐ*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชื่นฤดี บุตะเขียว. (2564). การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผน 3 ระดับ (แผนระดับรอง) เอกสารประกอบการอบรม "การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง และการนำเข้าข้อมูลในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ในวันที่ 13 - 14 มกราคม 2564. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ดร.เพชรสำนักพิมพ์.

เชาว์ โรจนแสง. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา. (2553). เอกสารความรู้ สดร. TQM กับPMQA. สืบค้นจาก http://www.stabundamrong.go.th/ web/book53.html.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล. (2545). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

_____. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดุษณี ดานาพงศ์. (2550). *การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณี กรมส่งเสริมสหกรณ์*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2548). *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่:บริบทและเทคนิควิธี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2562). การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 17(1), 28-42.

_____ . (2556). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2553). เครื่องมือการเก็บข้อมูล. (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538654165/.

_____ . (2550). เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่. *วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 20(2), 40-59.

ธนชัย ยมจินดา. (2556). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธาดา ราชกิจ. (2562). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. สืบค้นจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190523-human-relation-organization/.

ธาดา ศูนย์จันทร์ และวิทัศน์ จันทรโพธิ์ศรี. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัฒน์ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร. *วารสารสำนักงานป้องกันและควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น,* 19(2), 41-54.

ธีรวี ทองเจือ และปรีดี ทุมเมฆ. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : มิติด้านการศึกษา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.,* 5(3), 389-403.

นราธิป ศรีราม. (2556). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นันทนิตย์ นวลมณี. (2560). เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมาธิการ เรื่อง การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว,* 8(1), 167 – 182.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บดินทร์ วิจารณ์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

บวร ประพฤติดี. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร: เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์),* 5(2), 1-13.

บัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2563). สพฐ.กำหนดแผนการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล 2 รูปแบบ ระหว่าง 16 พ.ค.-30 มิ.ย.2563. สืบค้นจาก http://moe360.blog/2020/04/10/ สพฐ-กำหนดแผนจัดการเรียน/.

บุญชม ศรีสะอาด. (2535). หลักการวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.

บุญศรี พรหมมาพันธ์ และคณะ. (2549). *รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องการศึกษาความต้องการของผู้สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งไม่ได้ศึกษาต่อเพื่อกำหนดแนวทางและแก้ปัญหาการจัดฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้น : กรณีศึกษาจังหวัดรอบกรุงเทพมหานคร*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2545, มีนาคม). ชุดฝึกอรมผู้บริหาร : ประมวลสาระ บทที่ 1 หลักการจัดการศึกษา. สืบค้นจาก http://suthep.crru.ac.th/book6/1.pdf

พนัส หันนาคินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

_____ . (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).

พัชรินทร์ คณิตชรางกูร. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0.* (สารนิพนธ์การค้นคว้าอิสระสาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมงคลสวัสดิ์. (2556). *เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน*. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น.

พิชญาภา ยืนยาว. (2552). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรการพิมพ์.

พิมาดา เชื้อสกุลวนิช. (ม.ป.ป). แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ การแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้. สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1109823434-1.pdf

ภาคภูมิ นันทปรีชา. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard : กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม) ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2551). *พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารคน,* 23(2), 98 – 102.

เรบินิเอก, ลอเรนซ์ จี. (2551). *ขับเคลื่อนกลยุทธ์* แปลจาก [Making Strategy Work] (จักร ติงศภัทิย์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน. (2548). *การวัดทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน สำหรับความพร้อมเชิงกลยุทธ์* แปลจาก [Measuring the strategic readiness of intangible assets] (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : อินโดกราฟฟิกส์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ. ประมวลชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วีระโชติ ชุณหรุ่งโรจน์. (2560). ปัจจัยที่ผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal* ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(3), 1225 – 1238.

ศรีลัดดา เทพารักษ์. (2558). *วัฒนธรรมองค์กรเน้นคุณภาพที่ส่งผลต่อการวางระบบและกลไกด้านคุณภาพทางการผลิต และการยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปยางพาราดิบ ในเขตจังหวัดสงขลา จังหวัดพัทลุง และจังหวัดนครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

ศรีสกุล เจริญศรี. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต,* 14(2), 17-34.

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภวิชช์ กิจสนาโยธิน. (2559). *พัฒนาการและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกลไกการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศูนย์สารนิเทศการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). สพฐ.ตั้งศูนย์เฉพาะกิจจัดการศึกษาทางไกลในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นจาก http://www.obec.go.th/archives /246004.

สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2563*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

_____ . (2563) โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พ.ศ. 2563. สืบค้นจาก https://psdg-obec.nma6.go.th/web

_____ . (2563) โครงสร้างแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. สืบค้นจาก https://psdg-obec.nma6.go.th/web

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สืบค้นจาก http://www.bic.moe.go.th /images/stories/5Porobor._2542pdf.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). *คู่มือการวางระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง*. กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สืบค้นจาก http://www.psdg.moe.go.th/psdg61/images/2561/database/PKI/1.2/1/PMQA/8.infopmqa5960.pdf

_____ . (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

_____ . (2551). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

_____ . (2550). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ. (2557). *รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นเรื่อง ปส. กับองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์.* กลุ่มนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานปรมาณู กองนโยบายและยุทธศาสตร์นิวเคลียร์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ.2561 (Education in Thailand 2018).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.

สนั่น เถาชารี. (2551). การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน. *วารสารอินดัสเรียล เทคโนโลยี รีวิว*, 14(185), 144 – 149.

สุเทพ เชาวลิต. (2556). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33442 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ.* (พิมพ์ครั้งที่ 1) นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุธิดา สมแสง. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง.* (สารนิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์.

สุนีย์ เอมดวงดี. (2554). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ กรณีศึกษาสำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร. *วารสารกระแสวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยสยาม,* 12(22), 3-15.

สุพานี สฤษฎ์วานิช คณะ. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพร เสี้ยนสลาย. (2549). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33444 การบริหารองค์กรภาครัฐ.* นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ในองค์การเอกชน.* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,* 10(4), 192-208.

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2557). *การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2560). *วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____ . (2554). *การฝึกอบรมเชิงระบบ. (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____ . (2554). *กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____ . (2551). *องค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). เอกสารความรู้ สดร. การบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management : PM. สืบค้นจาก http://www.stabundamrong.go.th/ web/book53.html.

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2557). *เทคนิคการบริหารงานบุคคล POL3329*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อนุชาติ ปิยนราวิชญ์. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร* (สารนิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2559). วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 10(4), 35-46.*

อรวรรณ นุ้ยภักดี. (2561). *เอกสารการสอนชุดวิชา 33402 เทคนิคและเครื่องมือการจัดการภาครัฐ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อัครเดช ไชยเพิ่ม. (2557). *ประมวลสาระชุดวิชา 33712 การบริหารภาครัฐ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อำนาจ วัดจินดา. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารดำรงราชานุภาพ, 6(22), 24-28.*

อุดม เชยกีวงศ์. (2551). *การส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย : การศึกษาที่ไม่จำกัดวัยและสถานที่*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

โอลฟ์, นีล โยร์น. (2549). *Balanced Sacorecard ภาคปฏิบัติ : วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม* แปลจาก [Making Scorecards Actionable] (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล และณัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ฮังเกอร์ เจ เดวิด. (2555). *หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์* แปลจาก [Essentials of Strategic Management] (ภักดี มานะหิรัญเวท, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : เพียร์สัน.

Astuty Mulang. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance,* 2015 5(1), 190 -197.

Bartol, K.M. and Martin, D.C. (1997). *Management.* (2nd ed.). New York: McGraw – Hill.

Henry Mintzberg. (1979). *The Structuring of Organizations.* London: Pearson Education, Inc.

Richard L. Daft. (1997). *Organization theory and design.* (6th ed.). USA : South – Western College Publishing.

Robbins, Stephen P. (2001). *Organization Behavior*. (9th ed.). New York : Prentice-Hall, Inc.

_____ . (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controvercies, Application*, (7th ed.). Englewood Cliffs.

Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review,* 72-80.

_____ . (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review,* 1-14.

_____ . (2001). *the Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive In the New Business Environment.* Boston : Harvard Business School Press.

Seyed Abbas Mousavi, Seyed Yaghoub Hosseini and Neda Hassanpour. (2015). On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance : An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS),* 2015 8(1), 97 – 116.

Thomas L. Wheelen and David Hunger. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business policy*. 10th ed. USA: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ถามบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จากท่านครั้งนี้จะเก็บไว้เป็นความลับเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาเท่านั้น

2. ลักษณะแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในสำนัก/กลุ่ม ที่มีบทบาทในการนำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติ

4. การตอบแบบสอบถาม โดยแสกน QR Code ที่ปรากฏด้านล่างหรือตอบแบบสอบถามทางลิ้งค์ https://forms.gle/q3WWPweNAY3ycJyW7 กรุณาตอบกลับภายในวันที่ 31 มีนาคม 2564 หากมีข้อสงสัยโปรดติดต่อ นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา เบอร์โทรศัพท์ 085 – 483 - 8396

ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา
นักศึกษาปริญญาโท
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าคำตอบที่ตรงกับท่าน เลือกเพียงข้อเดียว

(1) เพศ ○1. ชาย ○ 2. หญิง

(2) อายุ ○1. ไม่เกิน 25 ปี ○ 2. 26 – 35 ปี

○ 3. 36 – 45 ปี ○ 4. 46 – 55 ปี

○ 5. 56 ปีขึ้นไป

(3) ระดับการศึกษา ○1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ○2. ปริญญาตรี

○ 3. ปริญญาโท ○ 4. ปริญญาเอก

(4) สถานที่ทำงาน ○ 1. ส่วนกลาง สำนัก/ศูนย์.....

○ 2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ระบุเขต).....

○ 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ระบุเขต).....

(5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ○ 1. นักวิชาการศึกษา ○ 2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

○ 3. นักวิชาการตรวจสอบภายใน ○ 4. นักวิชาการเงินและบัญชี

○ 5. นักจัดการงานทั่วไป ○ 6. เจ้าพนักงานธุรการ

○ 7. ศึกษานิเทศก์ ○ 8. นักทรัพยากรบุคคล

○ 9. อื่น ๆ ระบุ.....

(6) ระดับตำแหน่ง ○ 1. ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน

○ 2. ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน

○ 3. ระดับชำนาญการพิเศษ/อาวุโส

○ 4. ระดับเชี่ยวชาญ

(7) ประสบการณ์การทำงาน ○ 1. ไม่เกิน 5 ปี ○ 2. 6 – 10 ปี

○ 3. 11 – 20 ปี ○ 4. 21 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 ระดับ และขอความอนุเคราะห์กรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization)						
1. การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ						
1.1	องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย					
1.2	องค์การสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หรือแผนผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การ ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง					
1.3	องค์การมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ					
1.4	องค์การมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนปฏิบัติราชการประจำปี/ แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี ที่สอดคล้องและตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ					
1.5	องค์การมีการจัดทำแผนงาน / โครงการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ					
1.6	องค์การให้ความสำคัญต่อการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.7	องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI มาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ					
1.8	องค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสามารถวัดได้ตามศักยภาพของหน่วยงาน					
2. การจัดองค์การให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์						
2.1	องค์การกำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์ลักษณะการจัดองค์การในปัจจุบัน การแบ่งแผนกงาน และการมอบหมายที่เหมาะสมตามภารกิจของแต่ละสำนัก					
2.2	องค์การจัดทำแผนผังโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาแก่บุคลากร					
2.3	องค์การมักมีการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน กระจายอำนาจทางการบริหารให้แก่หน่วยงานย่อย โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.4	องค์การมักคำนึงถึงความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องเชิงองค์การ ความสอดคล้องของทุนมนุษย์ และความสอดคล้องของระบบการวางแผน ระบบปฏิบัติการ และระบบการควบคุมติดตามในการจัดองค์การ					
2.5	องค์การให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การกับหน่วยงานย่อย เพื่อให้หน่วยงานย่อยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด					
3. การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน						
3.1	องค์การมีการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ตระหนักในยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น					
3.2	องค์การมีการเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานรายบุคคลโดยกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของตนเองซึ่งจะส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จขององค์การ					
3.3	องค์การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย					
3.4	องค์การสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงแผนยุทธศาสตร์ สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ขององค์การไปเป็นแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกันได้					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.5	องค์การมีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม					
3.6	องค์การมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ					
3.7	องค์การมีการวางแผนการพัฒนาอาชีพ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง						
4.1	องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ					
4.2	องค์การมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่เพียงพอ และเหมาะสมในการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์					
4.3	องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
4.4	องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรด้านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.5	องค์การมีการประชุมรายงานความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการอย่างสม่ำเสมอ					
4.6	องค์การให้ความสำคัญต่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ					
4.7	องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์องค์การจากการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) แบบอย่างที่ดี (Best Practices)					
4.8	องค์การมีการทบทวนยุทธศาสตร์ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานหรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ					
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองเลขาธิการฯ ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน)						
5.1	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					
5.2	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและข้อดีของการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
5.3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.4	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในแนวทางใหม่ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษา					
5.5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ					
5.6	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารยุทธศาสตร์องค์การ ทำหน้าที่ประสานงานและที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน					

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 ระดับ และขอความอนุเคราะห์กรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน						
1. ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ						
การฝึกอบรม						
1.1	องค์การมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดทำแผน/โครงการ การจัดทำตัวชี้วัด หรือพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์การให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
1.2	องค์การสอบถามความต้องการ และหัวข้อการอบรมด้านการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ กับบุคลากรก่อนจัดอบรม					
1.3	องค์การวางแผนหลักสูตรการอบรมด้านยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนหรือปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์องค์การ เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น					
1.4	องค์การมีการใช้สื่อประสมเพื่อสร้างความน่าสนใจของเนื้อหาในหลักสูตรการอบรม เกิดความเข้าใจมากขึ้นในเวลาอันสั้น เช่น การนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบอินโฟกราฟฟิก เป็นต้น					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.5	องค์การจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สนองต่อยุทธศาสตร์องค์การได้					
1.6	องค์การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรหรือรูปแบบการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์องค์การ					
<u>การศึกษา</u>						
1.7	องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษาในระบบ					
1.8	องค์การให้ความสำคัญต่อการศึกษาของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสถาบันการศึกษานอกระบบ					
1.9	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ตามอัธยาศัยโดยจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะพิเศษในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการศึกษาพัฒนาตนเอง					
1.10	องค์การมีโครงการสนับสนุนการศึกษาให้แก่บุคลากรที่สนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.11	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์การ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันในองค์การ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน					
1.12	องค์การให้ความสำคัญต่อระดับการศึกษา และวุฒิการศึกษาของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม					
<u>การจัดการความรู้</u>						
1.13	องค์การมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ					
1.14	องค์การมีการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อสร้างเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญขององค์การ เพื่อนำไปต่อยอดความรู้ หรือวิธีการที่สามารถสนองต่อเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์การได้					
1.15	องค์การมีการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา และเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร เช่น การอัพเดทข้อมูลข่าวสารการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในเว็บไซต์องค์การ เพื่อมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การ เป็นต้น					
1.16	องค์การมีการแบ่งประเภทข้อมูลและระดับการเข้าถึง เช่น ข้อมูลจากส่วนกลาง ข้อมูลจากเขตพื้นที่การศึกษา ข้อมูลระดับโรงเรียน เป็นต้น					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.17	องค์การประมวลและกลั่นกรองความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงเผยแพร่ในองค์การให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การนำรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตต่าง ๆ มาประมวล กลั่นกรอง และเรียบเรียงเป็นรายงานผลภาพรวมขององค์การ เป็นต้น					
1.18	องค์การมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว เช่น การจัดส่งข้อมูลข่าวสารผ่าน Smart OBEC หรือระบบ EPCC เป็นต้น					
1.19	องค์การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และศึกษาจากแบบอย่างที่ดี (Best Practices) การจัดให้มีการศึกษาทดลองต่างสำนักหรือกลุ่มงาน การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน เป็นต้น					
1.20	องค์การเห็นคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะความสามารถผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์การ					
2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ						
<u>วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นการปรับตัว</u>						
2.1	องค์การมีแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
2.2	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.3	องค์การให้ความสำคัญกับการศึกษา วิจัย และทดลอง เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ					
2.4	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
2.5	ผู้นำขององค์การมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานหรือทดลองปฏิบัติงานในสิ่งใหม่					
2.6	องค์การมีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
<u>วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นคุณภาพ</u>						
2.7	องค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์การตามวิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การที่มีคุณภาพดังปณิธานที่มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐาน วิถีใหม่ วิถีคุณภาพ”					
2.8	องค์การให้ความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพ มาตรฐาน สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.9	องค์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของผู้เรียนในทุกช่วงวัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
2.10	องค์การเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านคุณภาพและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.11	องค์การเห็นความสำคัญของการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ					
2.12	องค์การมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					
2.13	องค์การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในทุกมิติ ทั้งมิติด้านประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้าน การพัฒนาองค์การ					
<u>วัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นทีมงาน</u>						
2.14	องค์การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแบบทีมงานหรือกลุ่มงาน					
2.15	องค์การมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกับทีมงาน มีความสามัคคี และไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน เช่น การสนับสนุนกิจกรรม OD หรือจัดกิจกรรมสันทนาการในภาพรวมขององค์การ					
2.16	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมในลักษณะของการสร้างทีมงาน					
2.17	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการริเริ่ม กำหนด หรือพัฒนาแผนงาน/โครงการของกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการ	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.18	องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ในระดับองค์การ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและบทบาทในการรับผิดชอบร่วมกัน					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*** ขอขอบคุณที่ได้เสียสละเวลาในตอบแบบสอบถาม ***

ภาคผนวก ข

จดหมายขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๔๘๓-๘๓๙๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๔๘๓-๘๓๙๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๔๘๓-๘๓๙๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒

ภาคผนวก ค

จดหมายขอความร่วมมือ

สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เลขที่ 1556
วันที่ - 5 ก.พ. 2564
เวลา
กระทรวงศึกษาธิการ

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๐๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๔๕-๔๘๓-๘๓๙๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ค่าความเชื่อมั่นของทั้งฉบับ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	72

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรตาม

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	34

ค่าความเชื่อมั่นตัวแปรอิสระ

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	20

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	18

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววัชรินทร์ พันธุ์เภา
วัน เดือน ปีเกิด	8 กันยายน 2533
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลบำราศนราดูร นนทบุรี
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2554
สถานที่ทำงาน	สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา