



การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น
ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*

THE STUDY OF CURRENT CONDITIONS, DESIRABLE CONDITIONS, AND ESSENTIAL NEEDS
IN FORMULATING MANAGEMENT STRATEGIES TOWARD HIGH-PERFORMANCE
ORGANIZATIONS OF PROVINCIAL EDUCATION OFFICES IN NORTHEASTERN

วัชรพงศ์ พิพัฒน์สุริยวงศ์*, พิมพ์พร จารุจิตร์, นวตกร หอมสิน

Watcharapong Pipatsuriyawong*, Pimporn Jarujit, Nawatkorn Homsin

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี อุดรธานี ประเทศไทย

Graduate Udon, Thani Rajabhat University, Udon Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: hbgroup2567@gmail.com

*Tel: 061-018-7888

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่องค์กรสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง 132 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาราชการแทนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน วิธีการดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตำรา เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวข้อง เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 6 ด้าน จำนวน 31 ข้อ ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93 การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ทำตารางเมตริกซ์ จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) โดยการวิเคราะห์ SWOT analysis ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNImodified) มากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจุดอ่อนและภาวะคุกคาม 5 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จุดแข็งและโอกาส 3 ข้อ ด้านการจัดการกระบวนการ จุดแข็งและโอกาส 4 ข้อ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มีจุดแข็งและโอกาส 5 ข้อ ด้านการนำองค์กร จุดแข็งและโอกาส 4 ข้อ และด้านการจัดการความรู้ จุดแข็งและโอกาส 5 ข้อ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการสำนักงาน, องค์กรสมรรถนะสูง, กลยุทธ์การบริหารจัดการ

Abstract

This research aimed to: 1) Study the current state, desired state, and priority needs of the management of Provincial Education Offices in Northeastern Thailand toward becoming high-performance organizations, and 2) Analyze the strengths and weaknesses of the management of Provincial Education Offices in Northeastern Thailand toward becoming high-performance organizations. The study employed a mixed-methods approach. The sample consisted of 132 participants, including school administrators or acting administrators of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission in the Upper Northeastern Region. The research was conducted in two steps: Step 1: Reviewed relevant textbooks, documents, and research. The instrument was a questionnaire covering six aspects with 31 items, with a reliability coefficient of 0.93. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNImodified) to assess and prioritize needs. Step 2: Conducted SWOT analysis to examine strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A matrix table was created based on internal environment assessment (strengths and weaknesses) and external environment assessment (opportunities and threats). Findings revealed that: 1) The current state of management of Provincial Education Offices in Northeastern Thailand toward becoming high-performance organizations was at a moderate level overall, while the desired state was at the highest level. The area with the greatest priority need (PNImodified) was emphasis on service recipients and stakeholders. and 2) The TOWS Matrix analysis showed: Service recipients and stakeholders: 5 weaknesses and threats Focus on personnel: 3 strengths and opportunities Process management: 4 strengths and opportunities Strategic planning: 5 strengths and opportunities Organizational leadership: 4 strengths and opportunities Knowledge management: 5

Keywords: Office Management, High-Performance Organization, Management Strategies

บทนำ

องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันท่วงที่ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกา



ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 2546) ได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนางานให้มีความมีประสิทธิภาพและทันสมัย รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพและสมรรถนะสูง เพื่อรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

แม้จะมีการดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แต่ผลลัพธ์การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ โดยพบปัญหาด้านโอกาสทางการศึกษา นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นยังขาดอยู่ร้อยละ 11.70 และมีนักเรียนออกกลางคันจำนวนมาก โดยเฉพาะระดับ ปวช. ร้อยละ 16.77 อีกทั้งวัยแรงงานยังได้รับการศึกษา ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงร้อยละ 48.75 ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาก็ยังปรากฏชัด เช่น เด็กเล็ก มีพัฒนาการด้านสมองไม่สมวัยลดจากร้อยละ 27.50 และผลการทดสอบ O-NET ในหลายระดับชั้นต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพและการบริหารจัดการ เช่น โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก และการขาด การบูรณาการระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ปัญหาการศึกษาที่ยังสะท้อนถึงความเหลื่อมล้ำและความไม่เท่าเทียมของประชากรไทย โดยเฉพาะกลุ่มเด็ก และเยาวชนที่ยังเข้าไม่ถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง รวมถึงกลุ่มวัยแรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งยังมีปัญหาด้านคุณภาพชีวิต เช่น เด็กเล็กไม่ได้รับการเตรียมความพร้อม ที่เหมาะสม และประชากรจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านภาษา การคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนจึงมีความจำเป็นต้อง พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างคุ้มค่า และสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่สังคม การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในการกำหนด แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วย ยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความมั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง
2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการกลุ่มของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งหมด จำนวน 20 แห่ง จำนวน 200 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดหรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด รองศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการกลุ่มของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 132 และใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงหรือโดยใช้วิธีการสุ่ม (Judgment หรือ Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้ศึกษาเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 20 คน รองศึกษาธิการ จังหวัด 20 คน และผู้อำนวยการกลุ่มของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 คน จำนวน 16 จังหวัด (จำนวน 80 คน) และ 3 คน จำนวน 4 จังหวัด (จำนวน 12 คน) จากเมื่อได้กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์คุณสมบัติแล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารของกลุ่มสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ได้ตามสัดส่วนด้วยวิธีจับสลาก (Koul, L., 1984) เพื่อให้ได้จำนวนตามที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence: IOC) ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 31 ข้อ สร้างแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาความเที่ยงของแบบสอบถาม (reliability) โดยนำไปสอบถามบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาคำนวณค่าความเที่ยง ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการแจกแบบสอบถาม

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง การประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ของ สุวิมล ว่องวานิช ซึ่งเป็นผู้พัฒนาและเผยแพร่การใช้ PNI ในงานวิจัยทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง โดยกำหนดค่า ดัชนี PNI_{modified} พร้อมจัดทำตารางเมตริกซ์



จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และตารางเมตริกซ์ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ให้ค่าคะแนนค่านวณค่าคะแนนที่ได้ และจัดอันดับข้อมูลใหม่ ด้วยการวิเคราะห์ SWOT analysis จากนั้นจัดทำ TOWS Matrix และร่างกลยุทธ์ ตามขั้นตอน (Mintzberg, H., 1994)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง

พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง ดำเนินการโดย ส่ง “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการ สู่องค์กรสมรรถนะสูง พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเหมาะสม จำนวน 5 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ปรับปรุง “ร่าง” ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 15 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง กำหนดคุณสมบัติ มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารและหรือการทำแผนกลยุทธ์ จัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม และประเด็นคำถามให้ผู้เข้าร่วมสนทนา รวบรวมความคิดเห็น ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับคืนมาในระบบมีความสมบูรณ์ถูกต้องทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อสำหรับการนำไปวิเคราะห์ต่อไป (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994)

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รายด้านและโดยรวม

ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความสำคัญ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.25	0.25	ปานกลาง	4.66	0.34	มากที่สุด	0.44	1
2. การมุ่งเน้นบุคลากร	3.49	0.39	ปานกลาง	4.75	0.26	มากที่สุด	0.37	3
3. การจัดการกระบวนการ	3.35	0.28	ปานกลาง	4.59	0.31	มากที่สุด	0.38	2
4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.56	0.42	มาก	4.78	0.31	มากที่สุด	0.35	4
5. การนำองค์กร	3.41	0.31	ปานกลาง	4.66	0.31	มากที่สุด	0.37	3
6. การจัดการความรู้	3.42	0.36	ปานกลาง	4.61	0.36	มากที่สุด	0.35	5
โดยรวม	3.41	0.25	ปานกลาง	4.67	0.23	มากที่สุด		



จากตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.25) พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.42) รองลงมา คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.39) โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.25)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.23) พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.31) รองลงมา คือ การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.26) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การจัดการกระบวนการ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.31)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง จากการวิเคราะห์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.44) รองลงมา คือ การจัดการกระบวนการ (0.38) และด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) น้อยที่สุด คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (0.35) และการจัดการความรู้ (0.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง รายด้าน และโดยรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	จัดกลุ่ม S/W
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.25	0.25	ปานกลาง	4.66	0.34	มากที่สุด	0.44	W
2. การมุ่งเน้นบุคลากร	3.49	0.39	ปานกลาง	4.75	0.26	มากที่สุด	0.37	S
3. การจัดการกระบวนการ	3.35	0.28	ปานกลาง	4.59	0.31	มากที่สุด	0.38	S
4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.56	0.42	มาก	4.78	0.31	มากที่สุด	0.35	S
5. การนำองค์การ	3.41	0.31	ปานกลาง	4.66	0.31	มากที่สุด	0.37	S
6. การจัดการความรู้	3.42	0.36	ปานกลาง	4.61	0.36	มากที่สุด	0.35	S
รวม	3.41	0.25	ปานกลาง	4.67	0.23	มากที่สุด	0.37	

จากตารางที่ 2 การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่องค์กรสมรรถนะสูง มีจุดแข็ง ใน 5 ด้าน เรียงตามลำดับจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (0.35) ด้านการจัดการความรู้ (0.35) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (0.37) การนำองค์การ (0.37) ด้านการจัดการกระบวนการ (0.38) โดยมีจุดอ่อนในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.44)



ตารางที่ 3 โอกาส (O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI _{modified}	จัดกลุ่ม O/T
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ	3.44	0.28	4.71	0.25	0.38	O
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.36	0.31	4.70	0.29	0.40	T
3. สภาพสังคม	3.34	0.28	4.64	0.29	0.40	T
4. เทคโนโลยีระบบ AI	3.44	0.33	4.73	0.25	0.38	O
รวม	3.39	0.27	4.69	0.23		

จากตารางที่ 3 การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง มีโอกาส ใน 2 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ (0.38) และเทคโนโลยีระบบ AI (0.38) โดยมีภาวะคุกคามในด้านสภาพเศรษฐกิจ (0.40) และสภาพสังคม (0.40)

ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.1 กลยุทธ์หลัก

1.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการรักษาปัญญาที่มีอยู่ และสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง

1.2 กลยุทธ์รอง

1.2.1 พัฒนาระบบและกลไกการรักษาปัญญาที่มีอยู่

1.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- วางแผนและพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลากร ทุกระดับ ทั้งด้านวิชาการ
วิชาชีพ และการบริหาร

- กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าด้านวิชาการและการบริหาร

- สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

และมีการตอบสนองอย่าง เหมาะสมและทันการณ์

- สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งกายภาพและ มิติด้านจิตใจ

- สร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

- สร้างความผูกพันในงาน แก่บุคลากร ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและ

ระดับองค์กร

1.2.2 พัฒนาระบบเครือข่าย สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อ ประโยชน์ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

1.2.2.1 วิธีดำเนินการ

- สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จาก

เทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดทีมประสานการบริหารจัดการระหว่างศึกษาธิการจังหวัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหาความร่วมมือ ตอบสนองตามความต้องการร่วมกัน
- สสำรวจข้อมูลความต้องการและความ คาดหวังต่อคุณลักษณะและคุณภาพครู ที่พึงประสงค์อย่างสมำเสมอ นำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน และผู้เรียน
- จัดทำมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน

2. การมุ่งเน้นบุคลากร

2.1 กลยุทธ์หลัก

2.1.1 สร้างเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยมิติจิตวิญญาณใน การทำงาน

2.2 กลยุทธ์รอง

2.2.1 พัฒนาระบบบริหาร สมรรถนะบุคลากรให้ สอดคล้องกับ องค์การตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง

2.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- วิเคราะห์สมรรถนะองค์การตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หาช่องว่างขีดความสามารถของบุคลากรที่มีในปัจจุบันเทียบกับอนาคตเพื่อกำหนด แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

- จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด

- จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้เป็นปัจจุบัน

2.2.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงานแก่บุคลากรทุกระดับ

2.2.2.1 วิธีดำเนินการ

- สร้างความรู้สึกผูกพันต่องาน ด้วยการเชื่อมโยง คุณค่าส่วนตัวกับผลที่ได้รับจากการทำงาน

- สร้างความตระหนักรู้ ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์งานก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

- สร้างสำนึกร่วมกับความ เป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกันสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีอิสระในการแสดงออก เชื่อมคุณค่าและความหมายร่วมกัน

- สร้างเสริมวัฒนธรรมสมานความต่าง เป็นพลังสร้างสรรค์

3. การจัดการกระบวนการ

3.1 กลยุทธ์หลัก

3.1.1 เสริมสร้างการออกแบบระบบปฏิบัติการของศึกษาธิการจังหวัดสู่เป้าหมาย

3.2 กลยุทธ์รอง

3.2.1 สร้างเสริมการ บูรณาการ การปฏิบัติงานตามโครงสร้างในองค์กร

3.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อการพัฒนางาน



- จัดให้มีพื้นที่การแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทุกมิติ
- จัดทำระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้ มีการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทุกระดับ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

- จัดทำคลังแนวปฏิบัติที่ดี และมีการพัฒนาแนวปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

3.2.2 พัฒนาระบบบริหารการสร้างความวัฒนธรรมแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของเครือข่าย

3.2.2.1 วิธีดำเนินการ

- วิเคราะห์ความต้องการ กำหนดทิศทางวัฒนธรรมในแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของเครือข่าย
- จัดทำแผนการสร้างแนวทางการปฏิบัติงานในทุกมิติ
- สนับสนุน และการให้ คำปรึกษา แก่บุคลากรแนวทางการปฏิบัติงานในทุกมิติ
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในทุกมิติ
- ประเมินผลความสำเร็จตามแนวทางการปฏิบัติงานในทุกด้านตามเป้าหมาย

ของศึกษาธิการจังหวัด

4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

4.1 กลยุทธ์หลัก

4.1.1 พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้ง องค์กร มุ่งเน้น ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพองค์กร อย่างต่อเนื่อง

4.2 กลยุทธ์รอง

4.2.1 พัฒนาระบบและกลไกการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- ประกาศและแถลงนโยบายการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่องของศึกษาธิการจังหวัด
- นำผลลัพธ์การประเมินคุณภาพศึกษาธิการจังหวัดมาวิเคราะห์สาเหตุ และวางแผนการพัฒนา
- วิเคราะห์และปรับระบบการทำงานให้ ยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็วและเอื้อต่อการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับสภาพการณ์เป็นปัจจุบัน
- วางแผนและติดตามความก้าวหน้า ของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของศึกษาธิการจังหวัด เป็นระยะสม่ำเสมอ
- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย และให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง

- จัดระบบสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา เพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
 - ปรับปรุงระบบ วิธีการรายงานผล การบรรลุตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะ ให้ทันการณ์
 - จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานของศึกษาธิการจังหวัด ให้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน
- 4.2.1.2 วิธีดำเนินการ
- วิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ง่ายและรวดเร็ว
 - ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
 - ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ภายในศึกษาธิการจังหวัดให้มีความต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

5. การนำองค์กร

5.1 กลยุทธ์หลัก

5.1.1 เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในยุคดิจิทัล

5.2 กลยุทธ์รอง

5.2.1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กรในอนาคต และแนวโน้มโลก

5.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- วิเคราะห์ช่องว่างขีดความสามารถผู้บริหาร เปรียบเทียบสมรรถนะ ที่องค์กรต้องการในอนาคตและสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน เพื่อกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ

6. การจัดการความรู้

6.1 กลยุทธ์หลัก

6.1.1 เสริมสร้างศึกษาธิการจังหวัดสู่ การเป็นองค์กรที่ สร้างนวัตกรรมจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง

6.2 กลยุทธ์รอง

6.2.1 สร้างเสริมการ บูรณาการ ทูทางปัญญาไปสู่ทูทาง สังคมและทูทางโครงสร้าง ในองค์กร

6.2.1.1 วิธีดำเนินการ

- สร้างวัฒนธรรมการสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อการพัฒนา



- จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี

- จัดทำระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำไปใช้จริง

6.1.3 พัฒนาระบบบริหารการ สร้างนวัตกรรมและผลงาน วิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของเครือข่าย

6.1.3.1 วิธีดำเนินการ

- วิเคราะห์ความต้องการ กำหนดทิศทางนวัตกรรมและผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของเครือข่าย

- จัดทำแผนการสร้างนวัตกรรมและ ผลงานวิชาการ

- จัดกลไกระบบสนับสนุน และการให้คำปรึกษา แก่บุคลากรในการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ

- สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ

- ประเมินผลความสำเร็จตามแผนงาน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยจะให้เห็นว่า การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดทุกด้าน แสดงถึงช่องว่างระหว่างการทำงานจริงกับเป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. ซึ่งว่า องค์กรภาครัฐและองค์กรบริการมักประสบปัญหาการดำเนินงานที่ยังไม่เชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าศักยภาพที่ควรจะเป็น ความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ Osborne, D. & Gaebler, T. เสนอว่า หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากการมุ่งเน้นกระบวนการและอำนาจหน้าที่ ไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่เน้นการรับใช้ประชาชนและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขณะที่ด้านการจัดการกระบวนการการนำองค์การ และการมุ่งเน้นบุคลากร ก็มีความต้องการสูง (Osborne, D. & Gaebler, T., 1992) และยังสอดคล้องกับ Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. เน้นว่าการบริหารภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการรับใช้ประชาชน (Serving, not Steering) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ในด้านการจัดการกระบวนการ การนำองค์การ และการมุ่งเน้นบุคลากร ที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง (Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V., 2000)

การสังเคราะห์กลยุทธ์จากผลการวิจัยทำให้ได้กรอบการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง 6 มิติ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำองค์การ และการจัดการความรู้ โดยมีกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์



และวิธีดำเนินการ 53 วิธี ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางยกระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังพบว่า การที่ด้านผู้รับบริการเป็นผู้มีสถานะในกลยุทธ์เชิงรับนั้นสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือนโยบาย กฎระเบียบเข้ามามีส่วนในการบริหารงาน สอดคล้องกับ Whiteside, H. et al. กล่าวว่า การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบช่วยให้การใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากร และองค์ความรู้เกิดความคุ้มค่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม (Whiteside, H. et al., 2021)

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นโดยรวม พบว่า สูงสุด คือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมา คือ ด้านการจัดการกระบวนการ การนำองค์การและการมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการความรู้มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำกว่า และผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 53 วิธีดำเนินการ ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ 1) การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับให้มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถด้านเทคนิคการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลพร้อมทั้งควรนำ AI เข้ามามีส่วนช่วยในการบริหารงานควบคู่กับการพัฒนาระบบเตรียมความพร้อมบุคลากรสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันต่อภาวะคุกคามจากสภาพเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการปรับกฎระเบียบหรือการจัดสรรงบประมาณที่เอื้อต่อความเป็นอิสระในระดับพื้นที่ด้วย และ 2) ผลการวิจัยที่พบว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจุดอ่อน จึงควรนำกระบวนการบริหารคุณภาพมาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวงจร PDCA เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การติดตามผล และการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 1 (9 ตุลาคม 2546).
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก หน้า 1 (6 เมษายน 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review, 60(6), 549-559.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Koul, L. (1984). Methodology of educational research. New Delhi: Vikas Publishing House.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector. Reading: Addison-Wesley.
- Whiteside, H. et al. (2021). 4 - Transforming the Public Sector. Bristol: Bristol University Press.