

**แนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ**  
**Guidelines for High Performance Organizational Management of School  
Administrators Under Bangkok North Krungthon District Group**

ดารณี ซอรัักษ์\*, ธดา สิทธิธาดา\*\*

Daranee Sorak\*, Thada Siththada\*\*

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University

Received: March 6, 2023 Revised: February 21, 2024 Accepted: May 1, 2024

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ครูภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 304 คน ได้มาโดยวิธีหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ระดับดีเลิศและยอดเยี่ยม และมีประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 10 ปี และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ โดยภาพรวมการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการนำองค์กร 2) แนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการสนับสนุนการพัฒนาและการก้าวหน้าของบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากร สนับสนุนเทคโนโลยีการสื่อสารให้กับบุคลากร และมีการยกย่องชมเชยเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในสถานศึกษา 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการร่วมมือของครู ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน เพื่อจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ และมีการถ่ายทอดความรู้ก่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาการประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด

เกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ และมีการสรุปผลลัพธ์ดำเนินการในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจน และนำผลลัพธ์ดำเนินการมาทำให้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการนำองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการเพื่อกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานทั้งด้านครองตน ครองคน และครองงาน และ5) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแจ้งปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกด้านและดำเนินการช่วยเหลือให้ทันท่วงที

**คำสำคัญ :** การบริหาร, องค์กรสมรรถนะสูง

### Abstract

The purpose of this research is 1) to study the management of the high-performance organization of Bangkok Institute administrators. North Bangkok Area Group 2) to present the guidelines for the administration of the high-performance organization of Bangkok School Administrators North Bangkok Area Group of samples, including 1) School Administrators and 2) Teachers within the school 2022 academic year, 304 people were obtained by finding the sample size using the sample size estimation table of Cremer and Morgan. Experts are experts who provide important information, including school administrators with evaluation results. The quality within the school is excellent and excellent. And has at least 10 years of experience and is a knowledge of car management, education, 5 people acquired by choosing specific Research tools are questionnaires. And interview type Statistics used In the analysis of quantitative data, namely frequency values, percentage values, average values, standard deviations For qualitative data, use content analysis. The results showed that 1) the level of high-performance organization management of Bangkok Institute of Education North Bangkok Found that the average and the deviation Ben, the standard of administration of the high-performance organization of the Bangkok School Administrator North Bangkok District Group Overall, the administration of the high-performance organization of the school administrators is very high. If considered on a case-by-case basis, found that The highest level is the focus on the Bulldog resource. Focusing on stakeholders The disadvantages are at a high level, including strategic planning. As for the implementation results Organization Implementation 2) Guidelines for the Management of the High Performance Organization of Bangkok School Administrators The North Bank District Group has 5 areas as follows: 1) Resource Focus, Bull Institute Executive Giving importance to personnel in the school By supporting the

development and progress of personnel Create a good environment for personnel Support communication technology for personnel And praised as a role model for school personnel. 2) Strategic Planning School administrators appoint a committee Including defining roles, duties, and guidelines for cooperation of teachers, learners, guardians of the community To create a strategic plan And knowledge transfer before the strategic plan was created To get a strategic plan that achieves quality objectives in accordance with the educational standards of the school 3) The school places emphasis on the development of evaluation of results. Give personnel the opportunity to participate in determining the evaluation criteria for the results. And the results are summarized in a form that is easy to understand and clearly visual And bring the results to create value and balance the value for the **stakeholders Waste** 4) Organization Leadership School administrators play an important role in driving the school to succeed. Executives have appointed formal and informal consultants to determine directions. Clear and concrete values There are clear steps in making a strategic plan Use a two-way communication process And executives should adhere to morality Work ethics, both occupying people and occupying jobs, and 5) in giving priority to stakeholders. Executives value good relationships, stakeholders. Is an important basis **in Promoting** a good image of service and meeting the needs of stakeholders There are ways to measure the satisfaction of stakeholders with the school. School administrators provide a variety of ways to provide stakeholder opportunities. Report stakeholder problems in all areas and take timely assistance.

**Keywords:** Administration, High Performance Organizational Management

## บทนำ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างพลิกผัน (Disruptive World) ตลอดจน ความเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขต่าง ๆ ของการพัฒนาประเทศไทย ส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นต้องทบทวน บริบทและปัจจัยต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนรวมทั้งการพัฒนาประเทศตาม บริบทของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับประเทศไทยสู่ ประเทศที่มีความพร้อมทางการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจของโลก อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการ เปลี่ยนแปลงประเทศตามแนวทางการพัฒนา Thailand 4.0 รวมทั้งจากเป้าหมายของการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อันเป็นทิศทางของการพัฒนาประเทศต่าง ๆ ใน ระดับสากล ภายใต้ประเด็นเป้าหมายในการกำหนดทิศทางการพัฒนา 17 ข้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมาย ในการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษา (Quality Education) ที่มุ่งรับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต แก่ประชากรในสังคม อันเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญเพื่อการพัฒนา ประเทศให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศไทย ถือเป็นกลไกสำคัญที่มีผลต่อการ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะของประชากรในชาติ ซึ่งเป็นกลไกและต้นทุนสำคัญต่อ การพัฒนาประเทศให้เท่าทันกับการแข่งขันในยุคของความเปลี่ยนแปลงในสังคมบริบทโลก โดยเป็น เงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจำเป็นต้องได้รับการศึกษาที่

มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศไทย อันปรากฏเป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ดังนั้น ภายใต้ข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานสำหรับการพัฒนาประเทศไทยในทุกด้านดังกล่าว ท่ามกลางแนวโน้มโลกที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และประเทศต่าง ๆ กำลังเร่งพัฒนานวัตกรรมและนำมาใช้ในการเพิ่มมูลค่าผลผลิตและเพิ่มผลิตภาพการผลิตเพื่อเป็นอาวุธสำคัญในการต่อสู้ในสนามแข่งขันของโลก และการใช้ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่จะต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานทางยุทธศาสตร์ทุกด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, 2560 : 3)

ในประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงและพยายามผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การภาครัฐของไทย ปัจจุบันส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่บางแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ อย่างไรก็ตามจากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าเอกสารส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะสูงจะเป็นข้อเขียน จากบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศนอกจากนี้เอกสารส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็น ทั้งนี้เพื่อให้การยกระดับขีดความสามารถและสมรรถนะของระบบราชการมี มาตรฐานตามเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการดังกล่าว จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยสำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่ได้ดำเนินการคือการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ หลายรูปแบบรวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ มี กลยุทธ์การปฏิบัติและมีกลยุทธ์การควบคุม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 3)

เมื่อพิจารณาคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่น ภายใต้การจัดการศึกษาในบริบท ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งปรากฏข้อมูลจากผลการประเมินและทบทวนตัวชี้วัดระดับเมืองจาก การจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2563) พบว่า การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ยังมีข้อจำกัดและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร อาทิ ปัญหาคะแนนการประเมินสมรรถนะ นักเรียนมาตรฐานสากล (PISA) ของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีระดับต่ำของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหานักเรียนออกกลางคัน ปัญหาความเท่าเทียมและความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงระบบการศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O - NET) ที่มีภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในการจัดการศึกษา เช่น สมรรถนะและคุณภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ความต่อเนื่องในการพัฒนา และนโยบาย ตลอดจนความเหมาะสมของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะยกระดับ คุณภาพการศึกษาไปสู่สากล ซึ่งเมื่อพิจารณาจากอุปสรรค ปัญหาและเงื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนแนวทางการพัฒนา และการสร้างกลไกเพื่อการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานครอย่างยั่งยืนการพัฒนาระบบการศึกษาของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีทิศทางที่เชื่อมโยงไปสู่การผลิตบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญของประเทศในระดับต่างๆ อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของชาติ (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 2563 : 6)

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าแนวทางการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวทางให้สถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความพร้อมที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร รวมไปถึงหลักการในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดขอบเขตของตัวแปร นิยามศัพท์เฉพาะ ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 304 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607- 608) โดยการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้ทำด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ระดับดีเลิศและยอดเยี่ยม 2) ประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 10 ปี 3) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา
3. กำหนดกรอบข้อคำถามให้สอดคล้องกับงานวิจัยและร่างแบบสอบถามตามขอบเขตของนิยามศัพท์ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติม จากนั้นดำเนินการปรับปรุงร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยตามคำแนะนำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยประเมินความสอดคล้องของนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถามของตัวแปรที่ศึกษา รวมถึงการใช้ภาษาที่เหมาะสม และขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ
5. นำผลการประเมินแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) โดยพิจารณาเลือกใช้ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5
6. เมื่อได้ผลการประเมิน IOC แล้ว จึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำให้มีความถูกต้องเหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการประเมินค่า IOC และผ่านการปรับปรุงแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับความเห็นชอบ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับ

กลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วจึงนำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient, 1984 : 161)

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยที่ผู้วิจัยจะดำเนินการขอหนังสือแนะนำจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาถึงผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย และนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. นำเสนอแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยการนำผลสรุปจากการวิเคราะห์แบบสอบถามการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร นำค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยรวม นำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2. การศึกษาแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยการนำผลสรุปจากการวิเคราะห์แบบสอบถามการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้ ผู้บริหารตระหนักถึงการสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ วิธีการพัฒนาบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับ

มอบหมายให้ทำงานในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือ การยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในขณะนั้น ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ผู้บริหารมีการแบ่งปันความรู้ จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ในการประชุมทางวิชาการขององค์การ ทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารให้ความสำคัญให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ผู้บริหารตระหนักถึงเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารสนับสนุนเทคโนโลยีการสื่อสารและการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร สถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ ผู้บริหารมีความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษามีการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ร่วมถึงการประชุมประจำปีการศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการและนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการ การประชาสัมพันธ์ถึงโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้เรื่องราวและการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างดี สถานศึกษามีการกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับบริการ รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งร่วมกันวางแผนการให้บริการในอนาคต จากการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และ โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก นำมาซึ่ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม ที่ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ด้านการนำองค์กร ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม กำกับ ติดตาม และสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จ ต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม จากการศึกษาสภาพการดำเนินงาน สภาพปัญหาความต้องการที่แท้จริงแล้วมีการวางแผน แต่งตั้ง คณะกรรมการ จัดประชุม ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป้าหมายและความสำเร็จ ให้เห็นความสำคัญของความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสอดคล้องของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประชุมทำความเข้าใจร่วมกันบุคลากรทุกคนทราบเพื่อเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารไปยังหัวหน้างานในระดับที่สูงกว่า มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communicaiton) ซึ่งการสื่อสารประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างประสบการณ์ที่ดีกับสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรม ครองตน ครองคน และครองงาน ในการครองตนผู้บริหารควรมีใจคุณธรรม-จริยธรรม ใช้หลักธรรม พุทธธรรม อันเป็นธรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักของมนุษย์สัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม ย่อมทำให้สามารถครองใจคนและคุมคนได้ด้วยวิธีที่ถูกต้อง

2.4 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารมีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องสามารถมีการติดต่อประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดี การใส่ใจในการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาตามศักยภาพโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมากที่สุด ผู้บริหารมีแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ดำเนินการและปรับปรุงในด้านที่สำคัญ มีการสรุปผลสัมฤทธิ์ดำเนินการในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจนทั้งรูปแบบรายงาน เห็นภาพชัดเจน ผู้บริหารมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/กิจกรรมของแต่ละปีการศึกษา ในการประชุมโดยให้ครูผู้รับผิดชอบต้องสรุปและประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นลำดับขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การดำเนินการ ผลสำเร็จ และการปรับปรุง อีกทั้งขณะดำเนินการมีการปรับปรุงระหว่างดำเนินการควบคู่ไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทั้งด้านการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดในรูปของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกณฑ์การประเมินมาจากบุคลากรในสถานศึกษา ทำร่วมกัน

2.5 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วยครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการร่วมมือของครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ สถานศึกษาได้มีการจัดอบรมครูและบุคลากรเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แผนยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารกำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย วางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรและสถานศึกษา และผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ จากนั้นมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมงานกับฝ่ายบริหาร 4 ฝ่าย เพื่อกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบชัดเจน และให้เหมาะสมกับคน เพื่อจัดทำคำสั่งการปฏิบัติงานและหน้าที่อย่างชัดเจนและให้ครูและบุคลากรรับทราบถึงบทบาทหน้าที่ตนเองผ่านคำสั่งปฏิบัติงาน มีการประชุมชี้แจง และกำหนดตัวบุคคลในการดำเนินงานอย่างชัดเจน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจ ควรแก่การนำมาอภิปรายและนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. ระดับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การที่มีสมรรถนะสูง องค์การที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการที่เหมาะสมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่ดึงศักยภาพในตัวของบุคลากร เพื่อสร้างสมรรถนะขององค์การ บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงอย่างต่อเนื่องและด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผลระดับการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวม อยู่ใน



ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเชวง วัฒนธีรางกูร (2555) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร โสภิน (2563) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน

2. แนวการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ จากการสัมภาษณ์ แนวการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการนำองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จากผลการวิจัย พบว่า แนวการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีแนวทางการบริหารดังนี้ ผู้บริหารสถานให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการสนับสนุนการพัฒนาและการก้าวหน้าของบุคลากรมีการฝึกอบรมทั้งด้านการปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษา สนับสนุนเทคโนโลยีการสื่อสารให้กับบุคลากร และมีการยกย่องชมเชยเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับ จตุพร งามสงวน (2560) ที่จะต้องจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม ยึดหลักความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาเอกและความสามารถพิเศษ พร้อมกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรเปลี่ยนตำแหน่งได้เพื่อประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนรู้และการพัฒนางาน สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรสร้างขวัญกำลังใจที่ได้มาจากแนวคิดร่วมกันของบุคลากร การมีมาตรการที่เป็นรูปธรรม ด้านความปลอดภัยและด้านสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากรและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารและการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และยังสอดคล้องกับจิราภรณ์ เพชรทัต (2558) ที่พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้บริหารมีความตั้งใจในการพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนามืออาชีพ ผู้บริหารให้เกียรติและให้ความเคารพบุคลากรทุกคน และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างจุดประสงค์ในการฝึกฝนและการใช้ทักษะความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการสอนผู้เรียนให้ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับวินิลาศ เจริญชัย (2562) ที่พบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลพบว่ามีตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) บุคลากรเข้าใจและทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 3) มีวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมุมมองที่ทำให้

บุคลากรมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน 4) มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 5) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากร 6) บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในงาน และ 7) มีการสร้างทีมงานให้กับบุคลากร

2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จากผลการวิจัย พบว่า แนวการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วยครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการร่วมมือของครู ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน เพื่อจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้คณะกรรมการดำเนินการร่วมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับคณะครู โดยกำหนดกลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และมีการถ่ายทอดความรู้ก่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยสุภาพร โสภณ (2563) ที่พบว่า ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลินเดอร์และบรู๊คส์ (2004) พบว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงออกของผู้นำองค์การที่มุ่งมั่นต่อการสร้างความสำเร็จขององค์การด้วยการนำองค์การเชิงกลยุทธ์วางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และแคปแลนและนอร์ตัน (2001) พบว่า แนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์และสรุปเป็นแนวทางหลักขององค์การสมรรถนะสูง 5 ประการคือ 1) การขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การที่เริ่มต้นโดยผู้นำองค์การ 2) การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ 3) การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 4) การมุ่งใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 5) การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จตุพร งามสงวน (2560) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย แผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจนสอดคล้องกับเวลา และตรงตามความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับแผนเชิง ยุทธศาสตร์ และผ่านการถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการเพื่อการนำไปปฏิบัติ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีตัวชี้วัดความสำเร็จชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นระยะสามารถปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาสถานศึกษาพ้นจากสถานการณ์ไม่พึงประสงค์

2.3 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ผลการวิจัย พบว่า แนวการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ด้านด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาการประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ และมีการสรุปผลลัพธ์ดำเนินการในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจน และนำผลลัพธ์ดำเนินการมาใช้ในการสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุญช์ศรี เหมบุรุษ (2562) ศึกษาการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านผลลัพธ์ดำเนินการ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพิชญ์ ลิขิตายน (2560) การประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนด

ตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีหรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้คณะผู้บริหารต้องมีการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดในการประเมินกลยุทธ์และความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และมีการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนใกล้เคียงกับสถานศึกษา เพื่อสำรวจและประเมินความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนที่มีต่อสถานศึกษานั้น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2565) ศึกษาระดับองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ด้านผลลัพธ์ดำเนินการ มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของจตุพร งามสงวน (2560) โรงเรียนให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การดำเนินงาน และความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมในผลผลิตของกระบวนการ เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานด้านต่างๆ ในอนาคตได้ ซึ่งผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามรูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

2.4 ด้านการนำองค์กร ผลการวิจัย พบว่า แนวการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการนำองค์กร มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาทั้งแบบการแต่งตั้งตำแหน่งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการเพื่อกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานทั้งด้านครองตน ครองคน และครองงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า (2565) ศึกษาระดับองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ด้านการนำองค์กร มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของจตุพร งามสงวน (2560) สถานศึกษาควรสร้างวิสัยทัศน์จากข้อมูลของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ร่วมกับการกลั่นกรองที่ดี มีวิสัยทัศน์เชิงรุกมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้เรียน วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริง เป้าหมายของสถานศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้บริหารและครูทุกคนมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีความสอดคล้องกันและมีกระบวนการถ่ายทอดภายในองค์กร ผู้บริหารมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการบริหารงาน (ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยี คุณธรรม จริยธรรม) ผู้บริหารมีคณะที่ปรึกษาทั้งแบบการแต่งตั้งเป็นตำแหน่งอย่างเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ

2.5 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัย พบว่า แนวการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแจ้งปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกด้านและดำเนินการช่วยเหลือให้ทันท่วงทีและสอดคล้องกับแนวคิดของจตุพร งามสงวน (2560) การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการมุ่งเน้นให้โรงเรียนสามารถกำหนดและคาดการณ์

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทราบข้อมูลความคาดหวัง ความต้องการในด้านต่างๆ ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งสร้างสรรค์ความสัมพันธ์อันดี มีแบบแผนการปฏิบัติต่อกัน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำกระบวนการทางเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร เพื่อสร้างความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียน และยังสอดคล้องกับแนวคิดวิบูลศาสตร์ เจริญชัย (2562) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมุ่งเน้นให้บริการได้ตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง ให้บริการที่ประทับใจ ติดต่อกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีสำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน จำแนกได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการประเมินผลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาตามศักยภาพโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมากที่สุด

1.2 ผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายเพื่อวางแผนงานให้บุคลากรได้เห็นจุดหมายปลายทางร่วมกันส่งผลให้ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ

1.3 จัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย แนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยทักษะผู้บริหารที่มีผลต่อทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร

### เอกสารอ้างอิง

- จตุพร งามสงวน (2560). รูปแบบการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- จิราภรณ์ เพชรทัต. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาลัทธิศิลปากร.
- เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร. ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

- เชวง วัฒนธีรารักษ์. (2555). ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครสู่องค์กรสมรรถนะสูง. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชูศรี เหมบุรุษ. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization). กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรีนซ์
- เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ. (2559). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาลัทธิศิลปากร.
- วรพิชญ์ ลิขิตายน. (2560). การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วินุลาศ เจริญชัย. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วันไพนธ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุภาพร โสภณ. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อัญชลี ชัยศรี. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P, (2001) “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business School Press, 7.
- Linder, Jane C. & Brooks, Jeffrey D., (2005). “ The Road to High Performance in the Public Sector” 26-35.