

สรุปผลโครงการวิจัย

1. ชื่อโครงการวิจัย

ภาษาไทย : โครงการการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ภาษาอังกฤษ : Development of a Management Model Toward a High-Performance Organization

2. ชื่อหัวหน้าโครงการและนักวิจัยในโครงการ

รศ.ดร.อุ๋นเรื่อน เล็กน้อย หัวหน้าโครงการ

นางสาวบุษรินทร์ ดวงเด่น นักวิจัย

นายธนกรวรร พิทักษานนท์ นักวิจัย

3. แหล่งทุนสนับสนุน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ สกสศ.)

4. ระยะเวลาทำการวิจัย 90 วัน

ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2568

5. บทคัดย่อหรือบทสรุปสำหรับผู้บริหารของโครงการวิจัย

บริบทและความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสศ.) เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างหลักประกันความมั่นคงและคุณภาพชีวิตให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาไทยทั่วประเทศ ด้วยพันธกิจอันยาวนานในการดูแล สนับสนุน และพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. จึงเป็นองค์กรแห่งหัวใจของการให้บริการเพื่อดูแลครูทั่วประเทศ ในช่วงเวลาที่ระบบราชการไทยกำลังเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่สำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับขีดความสามารถของตนเองให้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization HPO) ซึ่งมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะความเป็นผู้นำ และแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข การพัฒนาองค์กรครั้งนี้จึงมิใช่เพียงการปรับปรุงระบบงาน แต่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่คนในสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. รู้สึกมีคุณค่า เต็มโต และเป็นพลังขับเคลื่อนร่วมกันอย่างมีทิศทาง

แนวทางการดำเนินการและหน่วยนำร่อง

โครงการใช้วิธีการวิจัยแบบ การวิเคราะห์เชิงระบบและมีส่วนร่วม (Participatory Systemic Analysis) โดยดำเนินการผ่านขั้นตอนสำคัญ 3 ระยะ คือ

1) การวิเคราะห์ภาพรวมองค์กรและศักยภาพบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ในทุกมิติ (โครงสร้าง ภารกิจ และสมรรถนะ)

2) การพัฒนาและทดลองรูปแบบการบริหารเชิงสมรรถนะ ผ่านกรณีศึกษา “โรงพยาบาลครู” ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีระบบงานครบวงจร ทั้งบริการ การบริหารคน และงบประมาณ

3) การถอดบทเรียนและออกแบบ Roadmap การพัฒนาองค์กรสู่ HPO เพื่อนำผลจากหน่วยนำร่องไปใช้ขยายสู่หน่วยงานอื่นของ สกสศ.

โรงพยาบาลครุถูกเลือกเป็น พื้นที่เรียนรู้และต้นแบบของการพัฒนาองค์กรเชิงคน เพราะมีวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งสายบริการและสายบริหาร จึงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะของบุคลากร คือ หัวใจสำคัญของความยั่งยืนในทุกกระบวนการของ สกสค.

ผลการวิเคราะห์และสาระสำคัญของการศึกษา

1) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. มีศักยภาพสูงและพร้อมพัฒนา ทุกระดับขององค์กรมี “ทุนมนุษย์” ที่เข้มแข็ง ทั้งประสบการณ์ ความรู้ และเจตคติที่ดีต่อการทำงานเพื่อครูและสังคม สิ่งที่ต้องเสริมคือ “กลไกสนับสนุน” ที่ทำให้สมรรถนะเหล่านี้ถูกใช้และต่อยอดได้อย่างเป็นระบบ

2) วัฒนธรรมองค์กรของ สกสค. มีรากฐานความผูกพันและความเอื้ออาทร แต่จำเป็นต้องเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Organization)” และ “การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration)” เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมการทำงานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) โรงพยาบาลครุแสดงให้เห็นศักยภาพของการพัฒนาเชิงระบบบุคลากร เมื่อมีการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) การสื่อสารภายในที่สร้างแรงบันดาลใจ และระบบประเมินผลที่เน้นการเรียนรู้ บุคลากรเกิดแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการบริการอย่างเห็นผล

4) ผลการถอดบทเรียน ชี้ให้เห็นว่า “การสร้างระบบสมรรถนะบุคลากร (Competency System)” และ “การเชื่อมโยงสมรรถนะกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร” คือหัวใจของการยกระดับ สกสค. สู่ HPO อย่างแท้จริง

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1) จัดตั้งระบบสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. (Competency Framework) เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนคุณค่าขององค์กร

2) พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่ใช้ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมและการเรียนรู้ เพื่อให้การประเมินผลกลายเป็นเครื่องมือพัฒนา ไม่ใช่เพียงการวัดผล

3) เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) ให้ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษา เพื่อจุดประกายแรงบันดาลใจและสร้างพลังการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสุข (Happy Learning Workplace) ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ร่วม การแลกเปลี่ยนความรู้ และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ภายในองค์กร

5) เชื่อมโยงระบบ HRD – HRM เข้ากับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้การพัฒนาคนสอดคล้องกับเป้าหมายของ สกสค. และสร้างผลลัพธ์ที่วัดได้ทั้งเชิงประสิทธิภาพและความสุขของบุคลากร

Roadmap การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ระยะเวลา	ยุทธศาสตร์หลัก	เป้าหมายผลลัพธ์
ปีที่ 1 (เริ่มต้น)	สร้างระบบสมรรถนะบุคลากรและต้นแบบ โรงพยาบาลครุ	บุคลากรเข้าใจและใช้ Competency Framework ได้จริง
ปีที่ 2-3 (ขยายผล)	พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ภายในและ ระบบโค้ชซึ่งทั่วองค์กร	วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเกิดขึ้นทั่ว สกสค.
ปีที่ 4-5 (ยั่งยืน)	บูรณาการระบบ HRD-HRM กับ ยุทธศาสตร์องค์กร	สกสค. ได้รับการยอมรับเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงต้นแบบภาครัฐ

บทสรุป

“องค์กรสมรรถนะสูงมิได้เกิดจากโครงสร้างที่ซับซ้อน แต่เกิดจากคนที่มีความ มุ่งมั่น เรียนรู้ และเติบโตไปพร้อมกันในทิศทางเดียวกัน”

โครงการนี้ได้พิสูจน์ว่า สำนักงานคณะกรรมการ สกสค. มีทุนมนุษย์และศักยภาพภายในที่เข้มแข็งอย่างยิ่ง เพียงได้รับการเสริมระบบการบริหารที่เหมาะสม และวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและเรียนรู้ร่วมกัน สกสค. จะสามารถก้าวสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงที่มีหัวใจความเป็นมนุษย์ ได้อย่างงดงาม ในที่สุดสมรรถนะของคน จะกลายเป็นสมรรถนะขององค์กร และสำนักงานคณะกรรมการสกสค. จะเป็นองค์กรต้นแบบที่ไม่เพียงบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นองค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนทำงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ “ดูแลผู้ดูแลอนาคตของชาติ”

Organizational Development: Context and Rationale

The Office of the Welfare Promotion Commission for Teachers and Educational Personnel (OTEP) play a pivotal role in ensuring the stability and quality of life for educators and educational personnel nationwide. With a long-standing mission of providing care, support, and professional development, OTEP serves as a cornerstone of service excellence dedicated to the Thai educational community. Amidst the transition of the Thai bureaucracy towards New Public Management (NPM), OTEP is committed to enhancing its institutional capacity in alignment with the High-Performance Organization (HPO) framework. This framework emphasizes fostering leadership competencies and inspiring personnel at all levels to function with heightened efficiency and well-being. Consequently, this organizational development initiative transcends mere operational adjustments; it signifies the cultivation of a new organizational culture where personnel recognize their inherent value, experience professional growth, and collectively serve as a strategic driving force for the organization.

Implementation Framework and Pilot Unit

The project employs a Participatory Systemic Analysis research methodology, executed through three critical phases:

- 1) Comprehensive Organizational and Personnel Capability Assessment: A multi-dimensional analysis of the Office of the Welfare Promotion Commission for Teachers and Educational Personnel (OTEP), encompassing organizational structure, institutional mandates, and core competencies.
- 2) Development and Prototyping of Competency-Based Management: Implementing a pilot study at the Teachers' Hospital, an integrated unit with comprehensive systems in service delivery, human resource management, and budgetary administration.
- 3) Knowledge Extraction and HPO Roadmap Design: Synthesizing lessons learned from the pilot phase to formulate a Strategic Roadmap for transitioning towards a High-Performance Organization (HPO), intended for institutional-wide scaling across OTEP's various departments.

The Teachers' Hospital was strategically selected as a "Learning Space" and a model for people-centric organizational development. Given its diverse professional environment spanning both clinical services and administrative functions the unit effectively demonstrates that personnel competency serves as the fundamental catalyst for the sustainability of all OTEP operational systems.

Analysis Results and Key Research Findings

- 1) High Potential and Readiness of Personnel: Personnel within the Office of the Welfare Promotion Commission for Teachers and Educational Personnel (OTEP) possess substantial "Human Capital", characterized by extensive experience, specialized knowledge, and a positive professional attitude toward serving educators and society. The critical requirement is the establishment of "Supportive Mechanisms" to systematically leverage and advance these existing competencies.
- 2) Organizational Culture Foundations: While OTEP's culture is rooted in strong interpersonal bonds and empathy, there is a strategic need to integrate a "Learning Organization" culture and foster "Cross-functional Collaboration." Such integration is essential to catalyze operational innovation and ensure continuous institutional development.
- 3) Systemic Development at Teachers' Hospital: The pilot study at the Teachers' Hospital demonstrates the efficacy of systemic personnel development. By promoting Servant Leadership, inspiring internal communication, and implementing learning-oriented performance appraisals, the organization successfully enhanced employee motivation and engagement in service improvement.
- 4) Key Lessons Learned: The synthesis of findings indicates that the establishment of a robust "Competency System" and its strategic alignment with the "Organizational Strategic Plan" constitute the fundamental core of OTEP's transition toward a High-Performance Organization (HPO).

Policy Recommendations and Human Resource Development Guidelines

- 1) Establishment of an OTEP Competency Framework: Define and implement Core Competencies, Functional Competencies, and Behavioral Competencies that authentically reflect the organization's values and mission.
- 2) Enhancement of the Performance Management System (PMS): Redesign performance appraisals to incorporate behavioral and learning-based indicators, transforming evaluation into a developmental tool rather than a mere measurement of output.
- 3) Promotion of Positive Leadership: Cultivate positive leadership qualities among executives at all levels, encouraging them to serve as coaches and mentors to inspire and drive collective organizational change.

- 4) Cultivation of a Happy Learning Workplace: Foster an organizational culture centered on continuous learning and well-being through collaborative learning activities, knowledge sharing, and the implementation of a formal Mentoring System.
- 5) Integration of HRD and HRM with Corporate Strategy: Align Human Resource Development (HRD) and Human Resource Management (HRM) systems with OTEP’s strategic goals to ensure that personnel development yields measurable outcomes in both operational efficiency and employee happiness.

Strategic Roadmap

Timeline	Key Strategies	Expected Outcomes
Year 1	Establishment of a Personnel Competency System and the Teachers’ Hospital Model	Practical Understanding and Implementation of the Competency Framework by Personnel
Years 2 - 3	Development of Internal Learning Networks and Organization-wide Coaching Systems	Institutionalization of a Collaborative Learning Culture throughout OTEP
Years 4 - 5	Integration of HRD–HRM Systems with Corporate Strategy	Recognition of OTEP as a Premier Model for High-Performance Public Organizations

Conclusion

“A High-Performance Organization is not the product of complex structures, but of individuals who possess determination, a commitment to learning, and a shared trajectory for collective growth.”

This project has demonstrated that the Office of the Welfare Promotion Commission for Teachers and Educational Personnel (OTEP) possess exceptionally robust human capital and internal potential. With the implementation of appropriate management systems and the cultivation of an inclusive, learning-oriented workplace culture, OTEP is well-positioned to evolve into a “High-Performance Organization with a Human Touch.” Ultimately, the competencies of individuals will coalesce into the competencies of the institution. OTEP will emerge as a model organization—one that not only functions with superior efficiency but also serves as an inspirational workplace where personnel take profound pride in “Caring for those who care for the nation's future.”

6. คำสำคัญ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

ภาษาไทย

องค์กรสมรรถนะสูง, การวิเคราะห์เชิงระบบและมีส่วนร่วม, การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ภาษาอังกฤษ

High Performance Organization (HPO), Participatory Systemic Analysis, New Public Management

7. ประเภทของการวิจัย การวิจัยพื้นฐาน การวิจัยประยุกต์ การวิจัยพัฒนา

การวิจัยพื้นฐาน หมายถึง การค้นคว้าวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ โดยยังมีได้มุ่งหมายนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

การวิจัยประยุกต์ หมายถึง การค้นคว้าวิจัยเพื่อเพิ่มเติมความรู้เดิม สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

การวิจัยพัฒนา หมายถึง การวิจัยต่อเนื่องจากการวิจัยพื้นฐานหรือวิจัยประยุกต์ได้ต้นแบบผลผลิตใหม่ สิ่งประดิษฐ์ กระบวนการ กรรมวิธี และบริการใหม่ (ข้อมูลจากศูนย์ข้อเสนอเทศการวิจัย/ภารกิจข้อมูลวิจัยและบริหารจัดการข้อมูล วช.)

8. จุดเด่นและประโยชน์ของผลงาน

จุดเด่นของงานวิจัย

- 1) กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participatory Approach) ไม่ได้เป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) เพียงอย่างเดียว ทำให้บุคลากรในทุกกระดับมีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหาและออกแบบแนวทางการพัฒนา
- 2) การใช้หน่วยงานต้นแบบ (Pilot Sandbox) มีการนำ “โรงพยาบาลครู” มาเป็นกรณีศึกษาในการทดลองรูปแบบการบริหารเชิงสมรรถนะ ทำให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมก่อนจะขยายผลไปยังส่วนงานอื่น ๆ ในองค์กร
- 3) การบูรณาการระบบ HR เต็มรูปแบบ ไม่ได้มองแค่การฝึกอบรม แต่เชื่อมโยงทั้งระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เข้ากับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร
- 4) เน้นความสมดุลระหว่างงานและความสุข จุดเด่นที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นสร้าง “Happy Learning Workplace” ซึ่งเชื่อว่าประสิทธิภาพของงาน (Performance) ต้องมาพร้อมกับความสุขและการเติบโตของคนในองค์กร

ประโยชน์ของงานวิจัย

- 1) ต่อองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการ สกสศ.)
 - ยกกระดับสู่มาตรฐานภาครัฐแนวใหม่ องค์กรได้รับการยอมรับในฐานะ “องค์กรสมรรถนะสูงต้นแบบ” ที่มีระบบงานที่ทันสมัยและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
 - ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน องค์กรมี Roadmap การพัฒนาที่ชัดเจนในระยะ 5 ปี ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีเอกภาพไม่สะดุด
 - ความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กร เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่ช่วยให้การส่งต่อความรู้ภายในองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- 2) ต่อผู้บริหาร
 - การปรับบทบาทสู่การเป็น Coach ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็น “ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ” และที่ปรึกษา ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและระดับชั้นในองค์กร
 - เครื่องมือในการบริหารจัดการ มี Competency Framework ที่ชัดเจนช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารคนและการวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

3) ต่อบุคลากร

- เส้นทางการเติบโตที่ชัดเจน พนักงานเข้าใจสมรรถนะที่จำเป็นต่อสายอาชีพของตนเอง ทำให้เห็นช่องทางในการพัฒนาและเติบโต
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น การเน้นเรื่องความสุขในที่ทำงานช่วยลดความเครียด และสร้างความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of Belonging) ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

9. การใช้ประโยชน์งานวิจัย

- เพื่อใช้ตอบโจทย์เฉพาะหรือแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง (โปรดระบุ)
- เพื่อการเรียนการสอน (โปรดระบุ)
- เพื่อใช้ในภาคเอกชน/ อุตสาหกรรม/ ธุรกิจ /ชุมชน /ภาคประชาสังคม (โปรดระบุ)
- เพื่อใช้ในเชิงนโยบาย (โปรดระบุ) แนวทางการปรับปรุงกระบวนการของสำนักงานคณะกรรมการ สกสศ. ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาชาวบ้านเพื่อให้สามารถแข่งขันในเวทีโลก
- เพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ (โปรดระบุ)

10. เจือใจของแหล่งทุนในการเผยแพร่และตีพิมพ์ข้อมูล

- เผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง (สถาบันฯ จะนำไปเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ค ฯลฯ)
- เผยแพร่ได้เฉพาะบางส่วน (โปรดระบุว่าส่วนใด) เฉพาะผลที่ได้จากการเก็บข้อมูล และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ (ข้อเสนอแนะจากโครงการ)
- ห้ามเผยแพร่

11. การนำไปต่อยอด/เผยแพร่ทางวิชาการ/ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ (ถ้าระบุให้เผยแพร่ได้)

- ตีพิมพ์เป็นบทความ (โปรดระบุชื่อ / แหล่งที่พิมพ์)
- เผยแพร่ทางสื่อมวลชน (โปรดระบุชื่อ / แหล่งที่เผยแพร่) เฟซบุ๊ก
- อื่นๆ (โปรดระบุ)