

## กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

### Management Strategies for Polytechnic Colleges Towards High-Performance Organizations under the Office of the Vocational Education Commission

จตุพร หมอโอสถ

Jatuphorn Mor-Osoth

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 60000

Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University, Nakhon Sawan 60000

Corresponding Author: E-mail: jatuphorn1973@gmail.com

Received : 17 June 2025; Revised : 22 October 2025; Accepted : 22 October 2025

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหาร 2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหาร และ 3. ประเมินกลยุทธ์การบริหาร วิธีวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหาร วิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหาร วิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีค่าความเที่ยงของการสัมภาษณ์ เท่ากับ 1.00 และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรมีคุณภาพ 2) ด้านมีเครือข่ายความร่วมมือ 3) ด้านความเป็นเลิศคุณภาพของงาน 4) ด้านทีมงานมีประสิทธิภาพ 5) ด้านเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และ 6) ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 12 กลยุทธ์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ยกระดับสมรรถนะบุคลากรสู่มาตรฐานสากล 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมและจิตสาธารณะ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ขยายพันธมิตรทางการศึกษาและอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ 2) ยกระดับความร่วมมือกับสถานประกอบการสู่การสร้างสมรรถนะนักศึกษา องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล 2) ยกระดับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ ได้แก่ 1) พัฒนาทีมงานสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ 1) ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และองค์ประกอบที่ 6 ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ส่งเสริมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) มุ่งเน้นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.86, S.D. = 0.28)

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง องค์กรสมรรถนะสูง

### Abstract

The objectives of this research were to: 1) analyze management strategic factors, 2) create management strategies, and 3) evaluate the management strategies. The research method was divided into 3 steps as follows. Step 1): the analysis of strategic factors of the management of polytechnic colleges to become high-performance organizations. The research tools for this step included a semi-structured interview form related to the components and approach of the management of polytechnic colleges towards high-performance organizations. The interview accuracy value was 1.00, and the data were analyzed through content analysis. The research statistics included average and administrative element analysis. Step 2): creating a management strategy for a polytechnic college towards a high-quality organization by conducting a seminar with 11 experts. 3) The evaluation of the management strategies for a polytechnic college towards a high-quality organization was conducted by 9 participants derived by a specified sampling technique. The research tools in this step included the assessment form for accuracy, suitability, feasibility, and functionality of the management strategies. The statistics included mean and standard deviation with the results as follows.

1. The strategic factors for the management of polytechnic colleges to become a high-performance organization consist of 6 components, i.e., 1) qualified personnel, 2) cooperation network, 3) excellence of work quality, 4) efficient team, 5) technology in management, and 6) organizational structure with flexibility and readiness for changes.

2. The results of the development of the management strategy of the polytechnic college to become a high-performance organization consisted of 6 elements and 12 strategies. Element 1: human resource development for excellence consisted of 1) elevating the capacity of personnel to international standards and 2) strengthening the organizational culture on morality and public spirit. Element 2: developing a strategic cooperation network included 1) expanding educational and industrial partnerships at the international level and 2) enhancing cooperation with enterprises to promote student capacity. Element 3 : elevating quality and standards to excellence included: 1) developing an education quality assurance system to international standards and 2) elevating teaching and learning management standards to excellence. Element 4: strengthening a professional teamwork culture included: 1) developing a high-performance team to drive the organization and 2) creating an organizational culture to promote effective collaboration. Element 5: driving the organization with digital technology included: 1) upgrading the digital infrastructure for modern management and 2) promoting the use of digital technology to increase work efficiency. Element 6: organizational structure with flexibility and readiness for changes included: 1) promoting communication and personnel participation and 2) focusing on continuous evaluation and the improvement of work processes.

3. The evaluation of the management strategies of polytechnic college to a high-performance organization showed that accuracy and appropriateness, feasibility and functionality were at the highest level ( = 4.86, S.D. = 0.28)

**Keywords :** polytechnic college management strategies, high-performance organizations

## 1. บทนำ

ประเทศไทยยุค 4.0 ได้ก่อให้เกิดการปรับตัวเชิงโครงสร้างในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบอัตโนมัติเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการกำลังแรงงาน [1] แนวโน้มดังกล่าวชี้ชัดว่าตลาดแรงงานโลกไม่ได้ต้องการเพียงแรงงานที่มีทักษะเชิงปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นบุคลากรที่มี สมรรถนะเชิงบูรณาการ สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา สื่อสาร และสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของสังคมโลก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ และดิจิทัลแพลตฟอร์ม ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้ตลาดแรงงานต้องการกำลังคนที่มีทักษะเชิงเทคนิคและสมรรถนะเฉพาะทางสูง [2] ประเทศไทยยังคงประสบปัญหาความไม่สอดคล้อง ระหว่างระบบการศึกษากับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายอาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากรเพื่อรองรับภาคอุตสาหกรรม [3]

การพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษา แม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาให้ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ยังคงพบว่าหลักสูตรบางส่วนยังไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ [4] ส่งผลให้สถานศึกษาจำนวนมาก โดยเฉพาะกลุ่มวิทยาลัยสารพัดช่าง ต้องเผชิญกับความท้าทายครั้งสำคัญ คือ การปรับบทบาทจาก “ผู้สอนวิชาชีวะ” ไปสู่ “องค์กรสมรรถนะสูง” (High Performance Organization : HPO) ที่สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ บูรณาการการเรียนรู้เชิงสมรรถนะ และมุ่งผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดคุณภาพ [2]

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือและแรงงานที่มีทักษะเฉพาะทางจึงเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ไม่เพียงบั่นทอนขีดความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ยังสะท้อนถึง “ช่องว่างเชิงคุณภาพ” ของระบบอาชีวศึกษาไทย [3] ยิ่งไปกว่านั้น การขาดการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างหลักสูตรและความต้องการของอุตสาหกรรม การขาดทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีทางการศึกษา และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างการบริหาร ยิ่งทำให้การพัฒนาอาชีวศึกษาไทยเป็นไปอย่างเชื่องช้าและไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง [3]

วิทยาลัยสารพัดช่าง ในฐานะหน่วยงานภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงต้องเผชิญกับโจทย์สำคัญในการปรับตัวสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ภายใต้ภารกิจหลักในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานการจัดการเรียนการสอนจึงต้องเน้นความยืดหยุ่น ทันสมัย และเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันยังต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม) ที่มุ่งสร้างการศึกษาเพื่อคุณภาพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดเริ่มต้นจากความจำเป็นในการศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาวิทยาลัยสารพัดช่างสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากเอกสารทางวิชาการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารเชิงสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยสารพัดช่างลพบุรี จากนั้นจึงจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปทดลองใช้จริงในกระบวนการบริหารและพัฒนางานภายในวิทยาลัย

ผลจากการวิจัยทำให้ได้แนวทางการบริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครู บุคลากร และผู้เรียน ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมยุคใหม่ เกิดการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้วิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรแห่งสมรรถนะ (Competency Culture) ที่เน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์จากงานวิจัยนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือพัฒนาโมเดลการบริหารของสถานศึกษาอาชีวศึกษาอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- 2.2 เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- 2.3 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

- 1.1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง
- 1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการดูแลและควบคุมนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 15 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
- 1.3 ศึกษาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ของวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้วยวิธีการ SWOT Analysis และวิธีการ Tows matrix
- 1.4 สัมภาษณ์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน และศึกษาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ของวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้ (ร่าง) องค์ประกอบ และกลยุทธ์ การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.1 นำ (ร่าง) องค์กรประกอบ และกลยุทธ์ การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจารณ์ และสรุปผล โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 11 คน

2.2 ปรับปรุงองค์ประกอบและกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.3 สร้างองค์ประกอบและกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 นำกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จากขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 9 คน ประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4.1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้ 65 ตัวแปร ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารที่เหมาะสมต่อไป

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ได้ตัวแปรสำคัญรวมทั้งสิ้น 69 ตัวแปร ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างเหมาะสม

4.1.3 ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ของวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จัดตั้ง จำนวน 23 ตัวแปร ได้จัดอ่อน จำนวน 18 ตัวแปร ได้โอกาส จำนวน 14 ตัวแปร และได้อุปสรรค จำนวน 12 ตัวแปร

4.1.4 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ 2) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ 3) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 4) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ 6) ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

#### 4.2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการสร้าง (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ 6 องค์ประกอบ 12 กลยุทธ์ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรสู่มาตรฐานสากล และกลยุทธ์ที่ 1.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมและจิตสาธารณะ

**องค์ประกอบที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายพันธมิตรทางการศึกษาและอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ และ กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับความร่วมมือกับสถานประกอบการสู่การสร้างสมรรถนะนักศึกษา

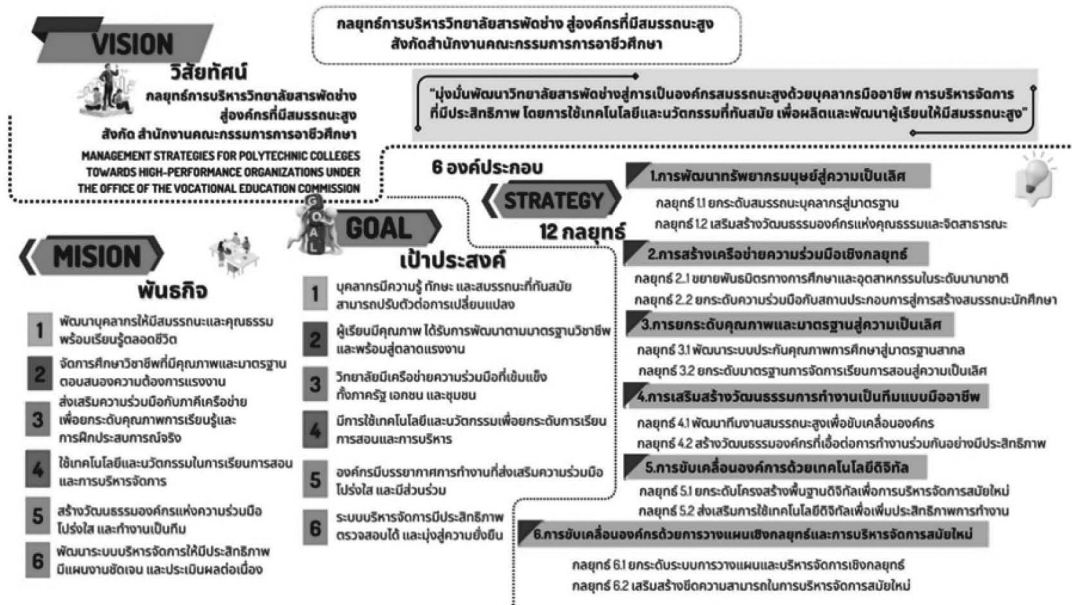
**องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และ กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

**องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาทีมงานสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และกลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ และกลยุทธ์ที่ 5.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

**องค์ประกอบที่ 6 ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6.1 ส่งเสริมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกลยุทธ์ที่ 6.2 มุ่งเน้นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

## 4.2.2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## 4.3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง

## 4.3.1 สรุปการประเมิน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.3.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์  
อยู่ในระดับ มากที่สุด

ตารางที่ 1 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวม (N=9)

| ข้อ       | รายการประเมิน        | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------|
| 1         | ด้านความถูกต้อง      | 4.86                       | 0.27                           | มากที่สุด        |
| 2         | ด้านความเหมาะสม      | 4.85                       | 0.28                           | มากที่สุด        |
| 3         | ด้านความเป็นไปได้    | 4.89                       | 0.25                           | มากที่สุด        |
| 4         | ด้านความเป็นประโยชน์ | 4.83                       | 0.31                           | มากที่สุด        |
| รวมเฉลี่ย |                      | 4.86                       | 0.28                           | มากที่สุด        |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.86, S.D = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ได้การประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 4.89, S.D = 0.25) รองลงมา คือ ด้านความถูกต้อง ( $\bar{X}$  = 4.86, S.D = 0.29) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.85, S.D = 0.28) และ ส่วนรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  = 4.83, S.D = 0.31)

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ผลวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ 3) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ 5) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6) โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ [5] ที่ชี้ว่าองค์กรสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ทั้งด้านบุคลากร เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวคิดของ [6] ที่ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มจากการเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีดิจิทัล” สอดคล้องกับ [7] ที่ชี้ว่า

การพัฒนาอาชีวศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการยกระดับคุณภาพและการจัดการองค์กร” ปรากฏในงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อยกระดับการจัดการและการเรียนการสอนในสถาบันอาชีวศึกษาไทย

### 2. ผลสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์และการสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้ 6 องค์ประกอบ 12 กลยุทธ์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ยกระดับสมรรถนะบุคลากรสู่มาตรฐานสากล 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมและจิตสาธารณะ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ขยายพันธมิตรทางการศึกษาและอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ 2) ยกระดับความร่วมมือกับสถานประกอบการสู่การสร้างสมรรถนะนักศึกษา องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล 2) ยกระดับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ ได้แก่ 1) พัฒนาทีมงานสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ 1) ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการสมัยใหม่

2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน องค์ประกอบที่ 6 ด้านโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ส่งเสริมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) มุ่งเน้นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลการสร้างกลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ [8] ที่เสนอว่าองค์กรภาครัฐควรมีกลยุทธ์ที่วัดผลได้จริงและสามารถแปลงเป็นการปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Action) นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวคิดของ [9] ที่อธิบายว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องเกิดจากการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Planning) และมีการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งตรงกับกระบวนการวิจัยที่ใช้ “สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)” ในการระดมความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ ผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (New Body of Knowledge) ในรูปแบบ “กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง” ที่สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของ [2] ที่มุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรคุณภาพสูงตามแนวทาง Thailand 4.0

### 3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลจากการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง สู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.86, S.D. = 0.28) ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ [10] ที่กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ที่ดีต้องพิจารณาความเหมาะสม (Fit) ระหว่างกลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ [3] ที่เสนอให้องค์กรภาครัฐบริหารจัดการด้วยแนวคิด New Public Management ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน ในมุมมองเชิงบริหาร กลยุทธ์ที่ได้รับการประเมินว่ามีความเป็นประโยชน์สูงสุดนั้น ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้เป็นกรอบในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรและคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีวศึกษาไทยและนานาชาติ

### 6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

1. ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้
  - 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
  - 2) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์
  - 3) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ
  - 4) ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ
  - 5) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
  - 6) ด้านโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่างสู่องค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ 6 องค์ประกอบ 12 กลยุทธ์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ยกระดับสมรรถนะบุคลากรสู่มาตรฐานสากล 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมและจิตสาธารณะ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ขยายพันธมิตรทางการศึกษาและอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ 2) ยกระดับความร่วมมือกับสถานประกอบการสู่การสร้างสมรรถนะนักศึกษา องค์ประกอบที่ 3 การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล 2) ยกระดับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมแบบมืออาชีพ ได้แก่ 1) พัฒนาทีมงานสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อ

การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 5 การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ 1) ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการสมัยใหม่ 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน องค์ประกอบที่ 6 ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ส่งเสริมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) มุ่งเน้นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง ศูนย์ที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แม้ว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะได้รับการประเมินในระดับสูงแต่ความสำเร็จที่แท้จริงจะขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรหารือกับบุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ภาควิชาครู ชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อการศึกษาวเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับ การบริหารคุณภาพสถานศึกษาแล้วเลือกกลยุทธ์ มาใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพสถานศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ

1.3 สถานศึกษาต่าง ๆ อาจเลือกใช้กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือปัญหาและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตนเองได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นให้มีสมรรถนะสูงเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร และแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยสารพัดช่าง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- [2] สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2566*. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- [3] ฉัตรชัย นาถ์พลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ NEW PUBLIC SECTOR MANAGEMENT. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ*, 2(2), 461-470.
- [4] อรรถพล สังขวาสี, พา อักษรเสือ และชัยยุทธ ศิริสุทธิ์. (2564). อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2565 - 2574). *วารสารวิชาการธรรมทรศน์*, 21(4), 221-233.
- [5] Baldrige, M. (2013). *Baldrige excellence framework: Proven leadership and management practices for high performance*. Gaithersburg, MD: Baldrige Performance Excellence Program
- [6] Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [7] นิรุตต์ บุตรแสนดี (2022). การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: การผลิตกำลังคนสมรรถนะสูงแห่งศตวรรษ ที่ 21. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร*, 5(1). B-L.
- [8] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [9] Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- [10] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.