

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัชชัย อู่พานิช

คุษณินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษณินพนธ์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


กรกฎาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

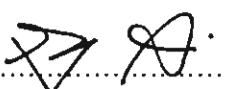
คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณิพนธ์ของ รัชชัย อู่พานิช ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

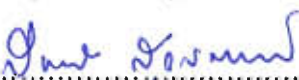
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทรร ชำนาญ)


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมบัตติ สุวรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง เจนจิต)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมุทรร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมบัตติ สุวรรณพิทักษ์)

  
.....กรรมการ  
(ดร.พลพวงศ์ สุขสว่าง)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิด สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยความกรุณาของ ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ โดยให้คำปรึกษาชี้แนะ และแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอื้ออาทรเสมอมา จนทำให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง เจริญจิต ประธานคณะกรรมการสอบ และดร.พุดพงษ์ สุขสว่าง ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู และ ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล ที่รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณ ดร.สุเทพ ชิตขวงษ์ ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และตรวจสอบรูปแบบ ที่ทำให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าซึ่งแก่ผู้วิจัยจนได้รับความสำเร็จในวันนี้ที่รอดอยวันนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.บงกชกรณ์ วิทยานุกรณ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนมณีวรรณวิทยานางรำพิง ชำนาญ ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลระยอง พี่ ๆ น้อง ๆ ร่วมรุ่น ปร.ค. ทุกคนที่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือมาโดยตลอด รวมถึงพี่น้องชาวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ที่เป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณพ่อพิง อู่พานิช คุณแม่อีด อู่พานิช คุณครูวนิดา อู่พานิช ภรรยา นางสาวกฤตยา อู่พานิช และนางสาวธนธรณ์ อู่พานิช บุตรสาว ที่คอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนทำให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ธวัชชัย อู่พานิช

54820008: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารกลยุทธ์/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/ รูปแบบ

รวิชัย อู่พานิช: การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE DEVELOPMENT OF EFFICIENCY STRATEGIC IMPLEMENTATION MODEL IN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมคดียุติพันธุ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, กศ.ด. 283 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ จำนวน 13 คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบได้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 149 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2. ด้านโครงสร้าง ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน 3. ด้านระบบ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร 3) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดีและมีมนุษยสัมพันธ์ดี 5. ด้านบุคลากร ได้แก่ 1) บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดระบบขวัญโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี 3) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 6. ด้านทักษะ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7. ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ 2) การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ 3) การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวคิดของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

54820008: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: STRATEGY MANAGEMENT/ PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE/ MODEL

THAWATCHAI OUI-PANICH: THE DEVELOPMENT OF EFFICIENCY STRATEGIC IMPLEMENTATION MODEL IN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. DISSERTATION ADVISORS: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SOMBAT SUWANPITAK, Ed.D. 283 P. 2015.

The purpose of the study was to develop the efficient model of strategy implementation at the Primary Education Service Area Office under office of the Basic Education Commission. The selected sample was used to construct the model included seven educational service area management experts, derived by means of purposive sampling. The information was obtained by using the in-depth interview technique. The model was developed by 13 strategic administration experts using the focus group technique. The strategic implementation model at the Primary Education Service Area Office under office of the Basic Education Commission was tested to determine the feasibility of the model by 149 Primary Education Service Area directors.

The results of the study revealed that the efficient model of strategy implementation at the Primary Education Service Area consisted of seven components as follows : 1. Strategy, focused on 1.1) developing yearly action plan from strategy, 1.2) communicating to the staffs about strategy implementation 1.3) alignment of the direction of vision and objective. 2. Structure, focused on 2.1) teamwork 2.2) role and responsibility 2.3) developing procedure manual. 3. System, focused on 3.1) developing the supervision and strategy monitoring system, 3.2) information technology system 3.3) communication system. 4. Style, focused on 4.1) good governance management 4.2) change management with kindness 4.3) good personality and relationship 5. Staff, focused on, 5.1) problem solving together with good cooperation 5.2) motivating the staffs by admiring their achievement 5.3) opportunity participation for staff in developing yearly action plan. 6. Skill, focused on 6.1) good communication of administrators 6.2) good conceptual skill of strategy implementation 6.3) good human relation of administrators and 7. Shared value, focused on 7.1) respect to the other opinions and good participation 7.2) communicating about shared value to all staffs 7.3) setting strategy implementation standard

The feasibility study of the model based on the opinions of primary education service area directors showed that the efficiency of the model of strategy implementation in Primary Education Service Area Office under office of the Basic Education Commission in strategy, structure, system, style, staff, skill and shared value were practically at high level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
คำถามการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	7
กรอบความคิดในการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ .....	21
The McKinsey 7S Framework .....	34
กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	43
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....	48
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ .....	51
เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	59
เทคนิคการสนทนากลุ่ม .....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	75
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	89
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	96
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	99
ตอนที่ 1 การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	99
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม .....	130
ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	162
5 สรุปและอภิปรายผล .....	181
สรุปผลการวิจัย .....	181
อภิปรายผล .....	187
ข้อเสนอแนะ .....	198
บรรณานุกรม .....	199
ภาคผนวก .....	207
ภาคผนวก ก .....	208
ภาคผนวก ข .....	213
ภาคผนวก ค .....	215
ภาคผนวก ง .....	217
ภาคผนวก จ .....	219
ภาคผนวก ฉ .....	221
ภาคผนวก ช .....	227
ภาคผนวก ซ .....	242
ภาคผนวก ฌ .....	253
ภาคผนวก ญ .....	262
ภาคผนวก ณ .....	271
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	283

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ..... 59
2	ความสัมพันธ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 7 แห่ง ( $N = 7$ ) โดยเทคนิค การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ..... 100
3	รูปแบบกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่ม และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 131
4	รูปแบบโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 136
5	รูปแบบระบบที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 140
6	รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 144
7	รูปแบบบุคลากรที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 148
8	รูปแบบทักษะที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 152
9	รูปแบบค่านิยมร่วมที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ ..... 155
10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ ..... 163



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	165
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านโครงสร้าง .....	
12	166
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านระบบ .....	
13	168
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร .....	
14	169
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร .....	
15	171
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ .....	
16	172
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม ....	
17	263
ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของแต่ละข้อคำถาม ถึงความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่จะนำไปใช้จริง เพื่อใช้ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน .....	

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบความคิดในการวิจัย .....	8
2	โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	17
3	สาระสำคัญ 5 มิติของ “กลยุทธ์” .....	22
4	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	30
5	โครงร่าง The McKinsey 7S .....	36
6	ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	89
7	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ .....	174
8	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน โครงสร้าง .....	175
9	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบ .....	176
10	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบ การบริหาร .....	177
11	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร .....	178
12	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ .....	179
13	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม ...	180

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถือว่าเป็นพลังทางปัญญาสำหรับประชาชนในการพัฒนาตนเอง สังคมและชาติบ้านเมืองให้รุ่งเรือง ซึ่งโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ที่แข่งขันกันด้วยปัญญาใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมบุคลากรของประเทศให้มีความรู้และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 1) และในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการปกครองประเทศได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการการศึกษา อบรม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัด การศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึง การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติและ ให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 ก, หน้า 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มีการปฏิรูปการจัดการศึกษา ทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกันในการได้รับ การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและ การจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักการดังกล่าวตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (Education for All and

All for Education) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการศึกษาอันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับ การยอมรับทั่วโลก (Education for All and All for Education) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 1) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและ ความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนด เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการแบ่งเป็นเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวง ศึกษาธิการได้ออกประกาศ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขตและสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 ก, หน้า 2)

การจัดการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการใช้ พื้นที่พื้นฐานที่มุ่งความเป็นอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการที่ใกล้ชิดประชาชน และ หน่วยปฏิบัติหรือสถานศึกษาเป็นท้องถิ่นทางการศึกษาที่มีขนาดของความพอดี สามารถจัดการ และตอบสนองต่อการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกับสถานการณ์และฉับไว ที่คำนึงถึงความแตกต่าง จุดแข็ง ความมีลักษณะเฉพาะของสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น และความเป็นเจ้าของ หรือ มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชน เพื่อสร้างความทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพในการได้รับการศึกษา ของผู้เรียนและประชาชนอย่างแท้จริง โดยมีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มา จากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและประชาชนทำหน้าที่โดยรวมในการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา โดยมุ่งให้เกิดความอิสระ แก่สถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึงการได้รับการกระจายอำนาจและ ความเป็นอิสระทางการบริหารจัดการศึกษาจากหน่วยเหนือหรือส่วนกลาง (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2555, หน้า 1)

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557, หน้า 2-7) ตระหนักถึงความจำเป็นในสถานการณ์ข้างต้นเป็นอย่างดี จึงมุ่งพัฒนานักเรียนทุกคนในมิติ ด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นักเรียนบรรลุถึงศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะการอ่าน เขียนและคิดคำนวณที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในอนาคต อย่างไรก็ตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเผชิญปัญหาและความท้าทาย ในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ สำคัญ ด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพการศึกษา

ของประเทศไทย ยังไม่ถึงระดับมาตรฐานสากล ถึงแม้จะมีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพผู้เรียนในระดับนานาชาติ ซึ่งในปีการศึกษา 2555 ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติ และระดับนานาชาติ เป็นดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเพิ่มขึ้นเกือบทุกวิชา ส่วนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 นั้น มีคะแนนลดลงเกือบทุกวิชา ที่สำคัญผลการทดสอบในวิชาภาษาไทยยังไม่ถึงร้อยละ 50 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องเร่งพัฒนาการส่งเสริมให้สถานศึกษาเตรียมความพร้อม ผู้เรียนตั้งแต่ช่วงเริ่มเข้าเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งเน้นการอ่าน เขียนและคิดคำนวณให้เข้มแข็งในระดับ ประถมศึกษา และเพิ่มการฝึกทักษะด้านนี้ให้ซับซ้อนขึ้นในระดับมัธยมศึกษาและเพื่อช่วยบรรเทา ปัญหาพฤติกรรม และการออกกลางคันของนักเรียนที่มีปัญหาการอ่านเขียน ระบบโรงเรียนต้องเอื้อ หรือสร้างให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นต่อการเรียน โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างน่าสนใจและ ทำทลายความสามารถของนักเรียน ตลอดจนการจัดโรงเรียนให้มีบรรยากาศอบอุ่นเป็นมิตรและ สภาพแวดล้อมร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย รวมถึงการสร้างเป้าหมายอาชีพให้แก่นักเรียนเพื่อ ให้ การเรียนรู้มีความหมายต่อตัวนักเรียนเอง

2. ผลการประเมินระดับนานาชาติ ผลการทดสอบ Programme for International Student Assessment (PISA) ซึ่งเป็นการทดสอบนักเรียนอายุ 15 ปี ในระดับนานาชาติ เมื่อพิจารณา ผลของนักเรียนจากประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในการทดสอบปี ค.ศ. 2012 นักเรียนไทยได้ผลคะแนนสูงกว่าทั้งมาเลเซีย และอินโดนีเซียทุกวิชา แต่ต่ำกว่าสิงคโปร์ ซึ่งมีผลคะแนนทุกวิชาในกลุ่มบนสุดของโลก และเวียดนาม ซึ่งเพิ่งเข้าทดสอบเป็นครั้งแรก ทั้งสองประเทศมีผลคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ในขณะที่นักเรียนไทยยังมีคะแนนไม่ถึงค่าเฉลี่ยของนักเรียนในกลุ่มประเทศ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

3. ผลการประเมินระดับนานาชาติ Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) ปี 2011 เมื่อเทียบกับปี ค.ศ. 2007 พบว่านักเรียนไทยระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีผลคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์สูงขึ้นเป็นอันดับที่ 25 จาก 63 ประเทศทั่วโลก และขึ้นมาเป็นอันดับสอง ของภูมิภาคอาเซียน รองจากสิงคโปร์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ของไทย พบว่า ลดลงเช่นเดียวกับมาเลเซียและอินโดนีเซีย โดยมาเลเซียอยู่ในอันดับที่ 26 สูงกว่าไทยที่อันดับที่ 28 ส่วนด้านโอกาสทางการศึกษา ที่ผ่านมากการจัดการศึกษาของประเทศไทยประสบความสำเร็จ

ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสามารถเพิ่มจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรอายุระหว่าง 16-69 ปี จากร้อยละ 5.3 ในปี พ.ศ. 2529 เป็นร้อยละ 8.3 ในปี พ.ศ. 2553 และเพิ่มการเรียนต่อหลังจบการศึกษาภาคบังคับ ได้แก่ การเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจากร้อยละ 6.9 ในปี พ.ศ. 2529 เป็นร้อยละ 53.7 ในปี พ.ศ. 2553 นอกจากนี้ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาอัตราการออกกลางคันของนักเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และด้านการบริหารจัดการ แม้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง ปี พ.ศ. 2549-2552 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทั้งระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา จะได้รับการรับรองถึงกว่าร้อยละ 80 แต่การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังทำได้น้อย สถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงในการจัดการศึกษามีเพียงร้อยละ 17 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของไทย เมื่อจัดลำดับแล้วถือว่าต่ำ โดยเมื่อพิจารณางบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาคือผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศอยู่ที่อันดับ 52 จาก 57 ประเทศที่เข้าร่วมรับการประเมินสมรรถนะในการแข่งขันด้านการศึกษาปีพ.ศ. 2552 รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้ในสัดส่วนที่สูง แต่ประสิทธิภาพการใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยยังคงถูกจัดสรรจากด้านอุปทานเป็นหลัก และงบประมาณกว่าร้อยละ 75 ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนโดยตรง ในขณะที่ ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพสำคัญในการแข่งขันในเวทีโลก คือ คุณภาพและสมรรถนะของคนไทยทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเด็กไทย ให้มีความพร้อมรองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุในอนาคตคุณภาพและสมรรถนะดังกล่าว หมายถึง ความสามารถในการอ่าน เขียน การคิดคำนวณ ทักษะวิเคราะห์ ความสามารถทางเทคโนโลยี และการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ ทั้งภาษาสากล และภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ เด็กไทยควรมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้ในวิชาแกนตามศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ ทักษะการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม และทักษะทางข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี พร้อมทั้งทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงสถานการณ์รุนแรงและภัยพิบัติต่าง ๆ ความท้าทายดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้การศึกษาไทยต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยการเรียนรู้ยุคใหม่ต้องสอนให้น้อยลง และเรียนรู้ให้มากขึ้นให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่าสาระการเรียนรู้ ให้นักเรียนเป็นผู้ที่ทิศทางการเรียนรู้ เรียนแบบร่วมมือกัน เรียนกันเป็นทีมและประเมินผลแบบใหม่โดยถามวิธีคิด ประเมินเป็นทีมและข้อสอบไม่เป็นความลับ แต่เป็นตัวกระตุ้นให้เรียนรู้

แต่ในปัจจุบัน การศึกษาไทยยังไม่สามารถให้การศึกษามีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมนักเรียนให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับประชาคมโลกได้ แม้แต่การพิจารณาคะชั้นการพัฒนา

มนุษย์ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ พบว่า ประเทศไทยมีดัชนีการพัฒนามนุษย์ ในอันดับที่ 81 จากทั้งหมด 134 ประเทศ ซึ่งเป็นลำดับที่ต่ำกว่าอันดับความสามารถในการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจซึ่งได้อันดับที่ 34 โดยประเทศไทยมีสภาพการพัฒนาทางเศรษฐกิจสังคมต่ำกว่า ประเทศที่มีประชากรและทรัพยากรใกล้เคียงกัน สะท้อนว่าประเทศไทยพัฒนาน้อยกว่าประเทศอื่น ดังนั้น หากประเทศไทย โดยทุกภาคส่วนในสังคมไทยไม่หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนา การศึกษาอย่างจริงจัง จะส่งผลให้ความสามารถของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในโลก ลดต่ำลงไปอีก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 20) ได้กำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตาม หลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็ม ตามศักยภาพ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียน การสอน ได้อย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และ ความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) 42 เขต นำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไป ปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย ผลจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาถือเป็นภารกิจสำคัญที่สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยได้ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานตามกลยุทธ์จะปรากฏเห็นเป็นรูปธรรมได้ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต มีผลการประเมินระดับดี จำนวน 20 เขต คิดเป็นร้อยละ 8.89 มีผลการประเมินระดับพอใช้ จำนวน 205 เขต คิดเป็นร้อยละ 91.11 ยังอยู่ใน ระดับไม่น่าพึงพอใจเช่นกัน ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การลดอัตราการออกกลางคันด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาและ ด้านความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 5 กลยุทธ์ จึงเป็นบรรทัดฐานสำคัญในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องมีบทบาท

สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศทั้ง 5 กลยุทธ์ และยังเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้จัดการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ หรือ โรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุ่งบรรลุตามจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา The McKinsey 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982, p. 10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ รวมทั้งโครงสร้างขององค์กร และค่านิยมร่วมขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกัน โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ให้สอดคล้องประสานกัน ปัจจัยแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร ความสอดคล้องของปัจจัยดังกล่าว จะมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นแกนกลางของความสอดคล้องสัมพันธ์กันของทุกปัจจัย ค่านิยมร่วมจะเป็นตัวสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบ 7S Framework มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ (Strategy) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ จากนั้นจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตาม โครงสร้าง (Structure) ขององค์กร มีการจัดโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีการจัดระบบงาน (Systems) ขององค์กร ได้แก่ ระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการติดตาม นิเทศ ประเมินผล ในส่วนของผู้บริหารองค์กรจะต้องมีรูปแบบในการบริหารจัดการ (Style) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (Skills) การปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีและทักษะมนุษยสัมพันธ์ ภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมร่วม (Shared values) ของบุคลากรที่มีความเชื่อ ค่านิยม



ที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งปัจจัยสำคัญ 7S นี้ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นองค์กรที่สำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนได้เข้ารับการศึกษอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และเป็นการเตรียมประชาชนคนไทยในอนาคต ให้มีความเป็นไทย มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอที่จะก้าวสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำถามการวิจัย

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะอย่างไร

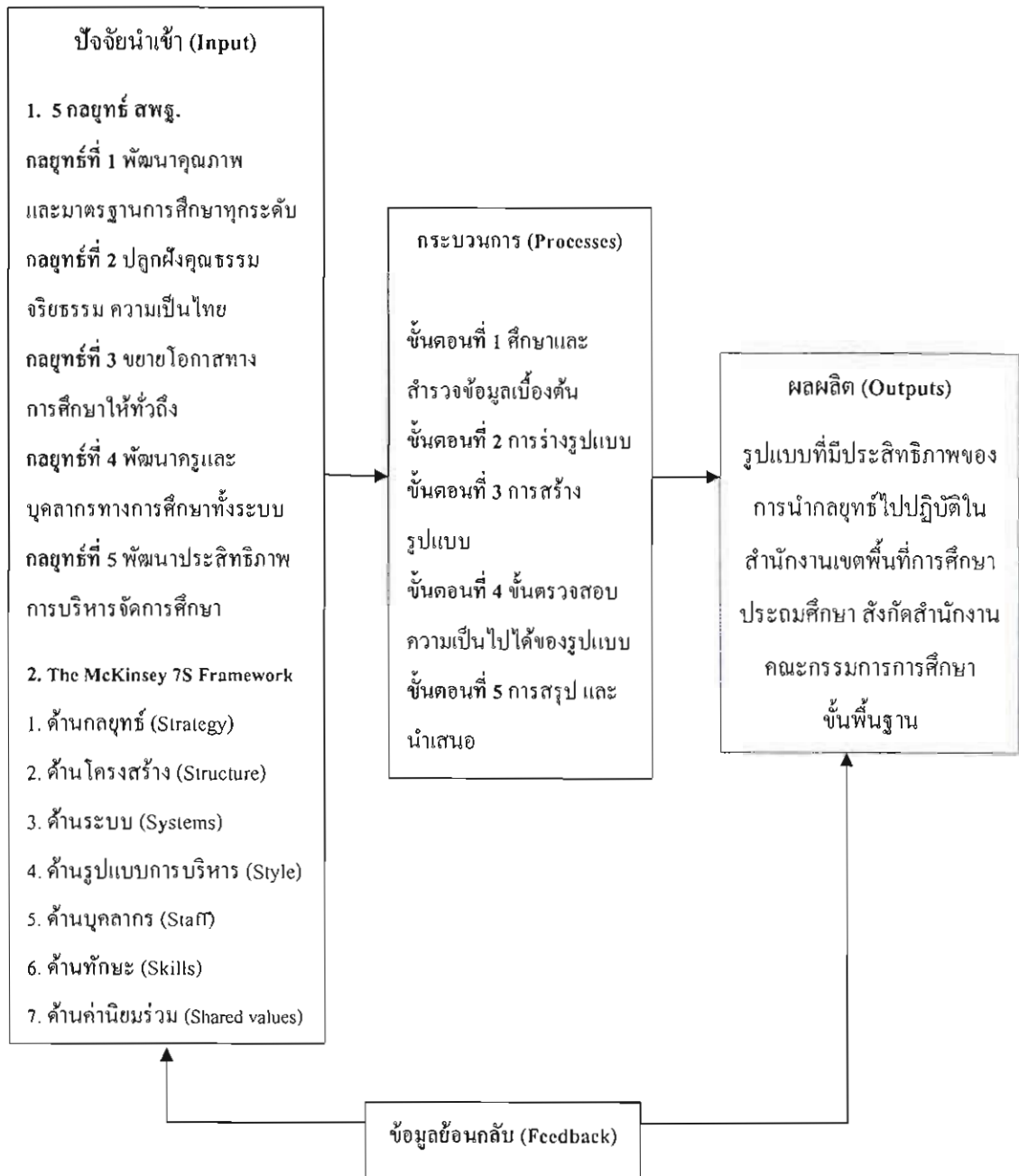
### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ทำให้ได้แนวทางในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา The McKinsey 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982, p. 10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values) จากแนวคิด หลักการดังกล่าว

สามารถสรุปเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) เป็นส่วนสำคัญ พร้อมทั้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา The McKinsey 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982, p. 10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

2.1 ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารกลยุทธ์อยู่ในระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555

2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน โดยเลือกจาก 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน โดยมีวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษา ระดับนโยบาย และมีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยทางการศึกษา

2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ จำนวน 4 คน โดยมีคุณวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ สอนในสถาบันระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 คน โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่ประจักษ์

2.3 ผู้ตรวจความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 คน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต
2. รูปแบบ หมายถึง วิธีบริหารจัดการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การดำเนินการศึกษา และพัฒนาวิธีการบริหารงาน โดยใช้วิธีการบริหารงานตามกรอบความคิดของ McKinsey 7S Framework และนำเสนอเป็นขั้นตอนของรูปแบบการบริหารงานในแต่ละด้าน
4. การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การศึกษาเพื่อแสวงหาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งในการวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาจากเอกสาร และวรรณกรรมของผู้วิจัย ตลอดจนได้จากการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและกำหนดตามแนวทางการนำกลยุทธ์เป็นการศึกษา โดยใช้กรอบความคิดของ McKinsey 7S Framework ซึ่งอยู่ภายใต้ปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม
  - 4.1 ด้านกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างประสบความสำเร็จ
  - 4.2 ด้านโครงสร้าง หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจภายในองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน
  - 4.3 ด้านระบบ หมายถึง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

4.4 ด้านรูปแบบการบริหาร หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เช่น การติดต่อ สื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

4.5 ด้านบุคลากร หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การมอบหมายงาน สร้างขวัญ กำลังใจ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.6 ด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge society) ดังนั้น นอกจากองค์กรจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

4.7 ด้านค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super ordinate goal) ที่เป็นปรัชญา หรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยค่านิยมร่วมเป็นอุดมการณ์ เป็นแนวทางประเพณี ปฏิบัติของสมาชิก ปกติค่านิยมร่วมขององค์กรจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

5. รางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ หมายถึง ประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ยกย่องเชิดชูเกียรติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีการบริหารจัดการกลยุทธ์ ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555

6. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ที่เลือกขึ้นมาโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประกอบด้วย

6.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน โดยมีวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษา ระดับนโยบาย และมีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยทางการศึกษา

6.2 ผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ จำนวน 4 คน โดยมีคุณวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ สอนในสถาบันระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 5 ปี

6.3 ผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 คน โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่ประจักษ์

7. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษานอกสถานศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประมวลความรู้ และกำหนดประเด็นในการศึกษา เพื่อนำมาประยุกต์ให้ได้รูปแบบที่มี ประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - 2.4 กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - 2.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. The McKinsey 7S Framework
4. กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
6. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
7. เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก
8. เทคนิคการสนทนากลุ่ม
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556 ข, หน้า 11-14) ได้กำหนดการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของ

สภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

โดยให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม ข้อ 1 ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการแบ่งส่วนราชการภายในตาม ข้อ 2 และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานช่วยอำนวยการ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ การจัดระบบบริหาร งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ งานการจัดระบบบริหารสำนักงาน งานสรรหากรรมการ อนุกรรมการ งานสวัสดิการและสวัสดิภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และงานอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบงานกลุ่มใด

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ งานพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติการ และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์งบประมาณ งานติดตามประเมินผลและรายงาน และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ งานส่งเสริมการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา นันทนาการ ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น ๆ งานส่งเสริมสนับสนุน



การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษ และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ งานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ส่งเสริม ป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยแก่นักเรียนนักศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียน งานวิเทศสัมพันธ์ งานส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ และการส่งเสริมกิจการนักเรียน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

6. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบริหารงานบัญชี การบริหารงานพัสดุ และการบริหารสินทรัพย์

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (ให้มีเฉพาะในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา) มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน และงานดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงกิจการ การอุดหนุนกองทุนสงเคราะห์และสวัสดิการ เป็นต้น

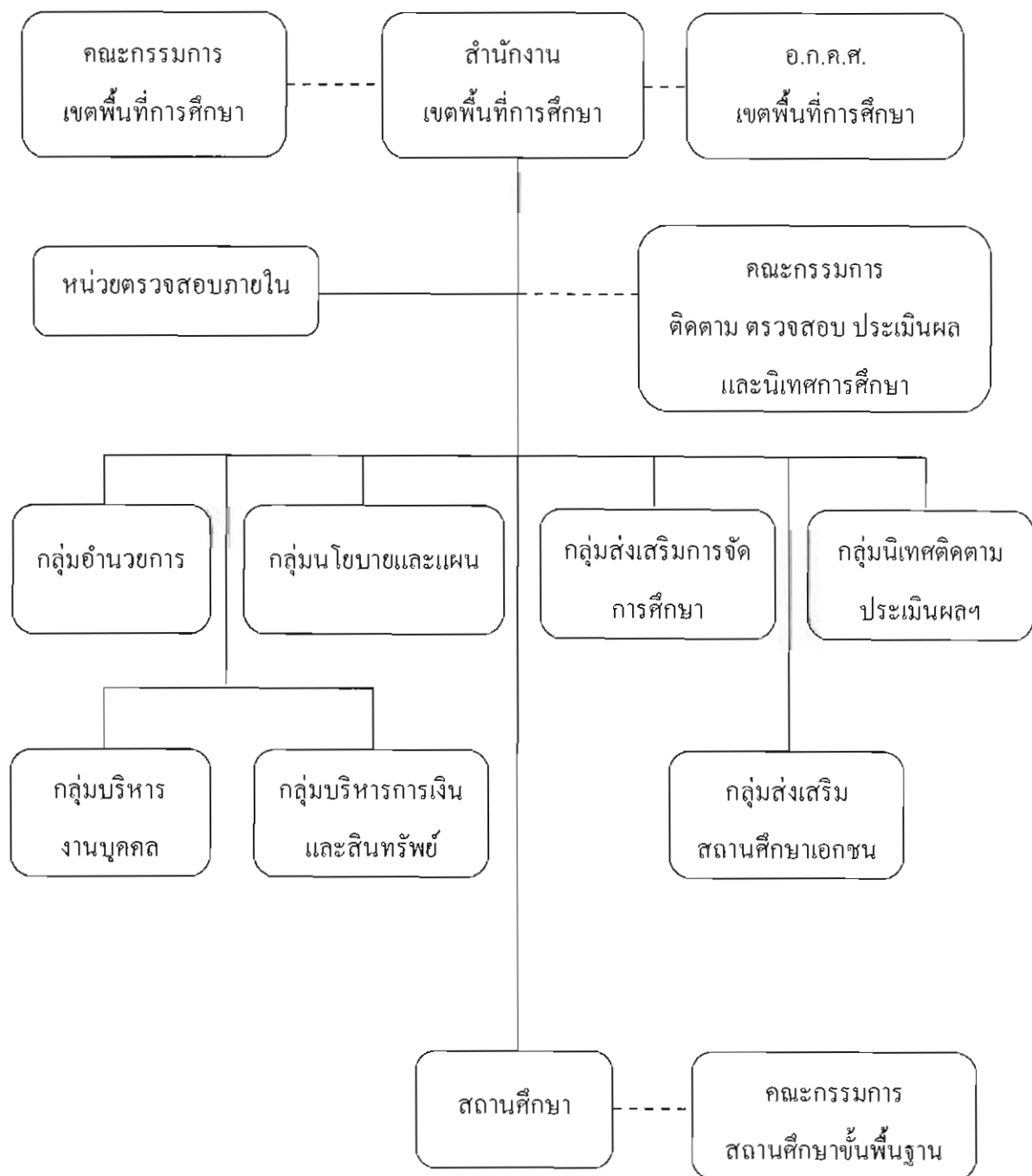
การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีสำนักงานการศึกษาเอกชนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชี และตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ทั้งนี้ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และ  
รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง  
และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ การใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย  
ดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ  
ของกระทรวงด้วย

โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



หมายเหตุ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ให้มีเฉพาะในบางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา

ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน กฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางาน ด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา 3) รับผิดชอบ ในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 20)

ในการนี้ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการไว้อีก 12 ประการ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2555, หน้า 20-21)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จักระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 23-24)

ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดทำพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ได้กำหนดให้การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และ

สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง  
 ขุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย  
 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์  
 งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
 หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น  
 การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบ การควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรม  
 เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

## แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

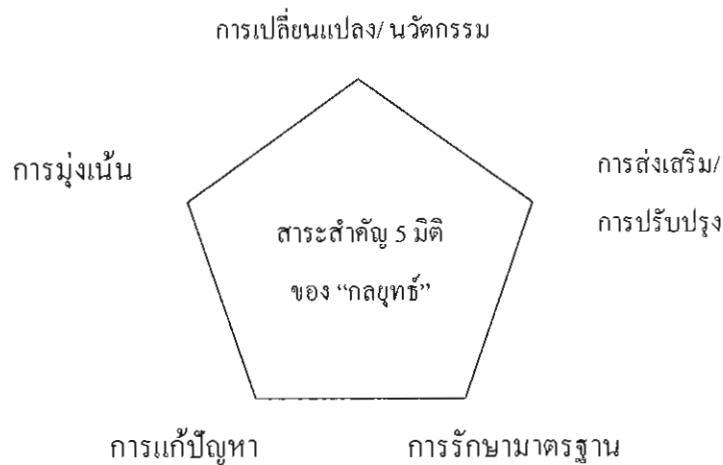
### ความหมายของกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์นั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามไว้หลายคน ดังนี้  
 ฌูเลีย ลินตระกูลผล (2557, หน้า 315) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ทางเลือกต่าง ๆ  
 ที่มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าคุณต้องทำอะไร เพื่อแข่งขันให้ได้  
 ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์จึงไม่ใช่เป้าหมาย (เช่น การเป็นอันดับหนึ่ง) และไม่ใช่  
 การทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (เช่น การซื้อกิจการอื่น) แต่เป็นการตัดสินใจเลือกวางตำแหน่ง  
 ที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฌูเลีย พันธ์ เจริญนนท์ (2556, หน้า 16) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือ  
 แผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่าง  
 ที่เป็นเอกลักษณ์โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า คำว่า “Strategy” มาจากคำว่า “Strategos”  
 ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein”  
 ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” ซึ่งในทางบริหารได้ตีความหมายว่า “Leading the total  
 Organization” ทั้งนี้ การบริหารองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการนำกองทัพไปสู้รบ โดยสิ่งที่สำคัญ  
 ที่สุดของการสู้รบก็คือ “การมุ่งที่จะต้องชนะ” (Emphasises winning) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนด  
 แผนยุทธศาสตร์ในการสู้รบ (จับเคลื่อนองค์กร) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เช่น การชนะสงคราม  
 (หรือเป้าหมายต่างขององค์กร)

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2552, หน้า 85-87) กล่าวว่า “กลยุทธ์” นั้นแท้ที่จริงแล้วก็คือ  
 แนวทางสำคัญ ๆ ในการแข่งขัน เติบโต หรืออยู่รอดขององค์กร ซึ่งปกติสาระสำคัญของกลยุทธ์  
 นั้นมีทั้งสิ้น 5 มิติ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สาระสำคัญ 5 มิติของ “กลยุทธ์”

### โดยมิติของกลยุทธ์ทั้ง 5 มิติ มีสาระสำคัญดังนี้

**การมุ่งเน้น (Focus)** ต้องยอมรับว่าทุก ๆ องค์กรย่อมมีข้อจำกัดของทรัพยากรที่แตกต่างกัน ดังนั้น สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการก็คือ การมุ่งเน้น ซึ่งอาจจะหมายถึงการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตามลำดับความสำคัญ การมุ่งเน้นที่ต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การมุ่งเน้นที่การบริการในด้านความรวดเร็วในการจัดส่ง ฯลฯ ดังนั้น กลยุทธ์ส่วนใหญ่จึงมักจะระบุว่า “องค์กรควรจะมุ่งเน้นไปที่อะไร” หรือ “แต่ละหน่วยงานมีจุดมุ่งเน้นที่อะไร เพื่อให้สอดคล้องต่อกันทั้งองค์กร”

**การส่งเสริม/ การปรับปรุง (Reinforcement/ Improvement)** การพิจารณาเสริมจุดแข็งหรือปรับปรุงองค์กร ที่หากได้รับการเสริมแรงหรือสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน หรือเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางการแข่งขัน เช่น การปรับปรุงรูปแบบของการบริหารคลังสินค้า ซึ่งทำให้องค์กรสามารถส่งสินค้าไปให้ลูกค้า ได้รวดเร็วขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

**การแก้ปัญหา (Problem solving)** การพิจารณาถึงปัญหาที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรและพิจารณาแก้ไขอย่างจริงจัง โดยเชื่อว่าหากปัญหานั้น ได้รับการแก้ไขแล้ว จะทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้สามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ของตลาดได้ดีขึ้น มีต้นทุน ในการผลิตต่ำลง หรือมุมมองด้านคุณภาพในสายตาผู้บริโภคดีขึ้น

**การรักษามาตรฐาน (Maintaining)** การที่องค์กรพิจารณาที่จะรักษาจุดแข็งที่ทำได้หรือ มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป เนื่องจากองค์กรตระหนักว่ากำลังได้รับการท้าทายหรือการพยายามเอาชนะ จากคู่แข่งรายอื่นอยู่ เช่น การที่องค์กรจะต้องคงไว้ซึ่งจำนวนและความครอบคลุมของช่องทาง การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น



การเปลี่ยนแปลง/ นวัตกรรม (Change/ innovation) การที่องค์กรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการแข่งขันนวัตกรรมนั้น ๆ ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง หรือสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น การเกิดขึ้นของโทรทัศน์ LCD ซึ่งแทนที่โทรทัศน์แบบหลอดภาพ จึงทำให้องค์กรสามารถทำรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ได้อีกระยะยาว

คุษณี ดานาพงศ์ (2550, หน้า 14) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นแผนหลักหรือแผนทิศทางขององค์กรที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทาง วิธีการ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เสน่ห์ ขี้โต (2548, หน้า 166) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยเลือกใช้ทรัพยากรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณว่า Strategos มีความหมายว่า หลักร่าง ๆ หรือศิลปะแห่งหลักร่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันกลยุทธ์ หมายถึงศิลปะศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือลดผลกระทบของความเสียหาย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 11) กล่าวว่า กลยุทธ์ มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญจะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ในระดับกว้างจะให้ความหมายกลยุทธ์ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แต่ก็พบว่า คนส่วนใหญ่มักใช้คำว่ากลยุทธ์ ในฐานะของเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่า

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับบริบท และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

#### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์ (2556, หน้า 22) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity), และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and goal establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง 5 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ของอนาคตบริษัท พันธกิจที่กำหนดจุดประสงค์ปัจจุบันของบริษัท และกลุ่มของคุณค่าหลักในการชี้แนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ขั้นตอนการจัดการนี้สร้างทิศทางสำหรับบริษัท กระตุ้นและให้กำลังใจบุคลากรในบริษัท จัดเรียงและชี้แนวการกระทำในองค์กร และสื่อสารไปยังผู้ถือผลประโยชน์ร่วมเกี่ยวกับความปรารถนาในการจัดการของบริษัทในอนาคต

2. การตั้งเป้าหมาย เพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจไปเป็นเป้าหมายทางสมรรถนะและใช้ผลตอบแทนเป้าหมายเป็นมาตรฐานในการวัดสมรรถนะของบริษัท เป้าหมายต้องขยายความคำว่าทำไรของสมรรถนะชนิดไหน ในเวลาใด ชนิดของเป้าหมายแบบกว้าง ๆ สองประการที่ต้องใช้คือ: เป้าหมายทางการเงิน และเป้าหมายทางกลยุทธ์ วิธีการ balanced-scorecard สร้างวิธีการที่นิยมในการเชื่อมเป้าหมายทางการเงินที่มีความเฉพาะและสามารถวัดเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้

3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายและเคลื่อนบริษัทไปตามหลักสูตรทางกลยุทธ์ ที่ผู้จัดการกำหนด การสร้างกลยุทธ์อย่างรอบคอบต้องการการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ที่มีพื้นฐาน

อยู่บนแบบจำลองทางธุรกิจ การสร้างกลยุทธ์แบบฉุกเฉินเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการทำ ซึ่งเกิดจากการทดลอง ใครจะมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ 1. กระบวนการเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างรอบคอบหรือฉุกเฉิน และ 2. ระดับของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่รอบคอบมักจะเป็นแบบบนลงล่าง ในขณะที่กลยุทธ์ฉุกเฉินเป็นแบบจากล่างขึ้นบน แม้ว่าทั้งสองกรณีจะต้องการปฏิริยาสองทางระหว่างผู้จัดการที่แตกต่างกัน ในบริษัทที่หลากหลายและมีขนาดใหญ่จะมีกลยุทธ์ 4 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับเกี่ยวข้องกับระดับการตอบสนองของผู้จัดการ: กลยุทธ์ระดับองค์กร (กลยุทธ์หลายธุรกิจ) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเดี่ยวที่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียว) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานในแต่ละธุรกิจ (เช่น การเงิน, การวิจัยและพัฒนา, ทรัพยากร) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (สำหรับหน่วยงานดำเนินงานหลัก เช่น โรงงานการผลิต) ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต้องร่วมมือกันอย่างกว้าง ๆ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับเพียงแคกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเท่านั้น แต่ยังรวมถึงหัวหน้าของแผนกหลักทางธุรกิจ, ผู้จัดการระดับหน่วยงาน และผู้จัดการดำเนินการแนวทาง ซึ่งการดำเนินการของบริษัทซึ่งใหญ่และมีความหลากหลายมากขึ้นเท่าไร ประเด็นของการเริ่มต้นทางกลยุทธ์ที่มีและระดับของการจัดการที่ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์ก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น

4. การบริหารกลยุทธ์ที่ถูกเลือกและเปลี่ยนแผนการทางกลยุทธ์นั้นไปเป็นการกระทำ การจัดการบริหารกลยุทธ์เป็นกิจกรรมการทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นในการดำเนินการที่มีเป้าหมายในการจัดการสมรรถนะของกิจกรรมธุรกิจหลักในรูปแบบที่สนับสนุนกลยุทธ์การจัดการ กระบวนการปฏิบัติกลยุทธ์สามารถถูกพิจารณาว่าประสบความสำเร็จได้ ถ้าสิ่งต่าง ๆ เป็นไปอย่างนุ่มนวลเพียงพอที่บริษัทจะเอาชนะเป้าหมายด้านสมรรถนะทางกลยุทธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์และการเงินและแสดงกระบวนการที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ของผู้จัดการได้

5. การควบคุมการพัฒนา การประเมินสมรรถนะ และการริเริ่มการปรับปรุงที่ถูกต้อง ในแง่ของประสพการณ์ที่แท้จริง เจือใจที่เปลี่ยนแปลง แนวความคิดใหม่ และ โอกาสใหม่ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็นจุดกระตุ้นให้ตัดสินใจที่จะดำเนินต่อหรือเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และ/ หรือ วิธีการบริหารกลยุทธ์

คุษณี ดานาพงศ์ (2550, หน้า 17) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นการมององค์การในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, หน้า 46-47) การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั่วไป จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance Indicators: KPI) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2. การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ตัวชี้วัดผลงาน ความต้องการทรัพยากร (คน เงิน) และระบุความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งรายละเอียดของแผนงาน แผนความต้องการอัตรากำลัง และแผนงบประมาณขององค์กรรวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การดำเนินมาตรการสนับสนุน หรือทำการพัฒนาองค์กรหรือปรับปรุงระบบงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย มาตรการสนับสนุนที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการงาน ให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศ สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจทางการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร

4. การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามกำกับและวัดผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดระบบการรายงาน รวบรวม ข้อมูลผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแต่ละระดับ ให้ทราบถึงระดับ ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อปรับปรุง แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ในรอบต่อไปให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

พัทตร์ผอง วัฒนพันธ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) นำเสนอว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาจัดทำกลยุทธ์องค์กร

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จัดทำไว้มาสู่ภาคปฏิบัติจริง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทางเลือกกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม

#### ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามไว้หลายคน ดังนี้

ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556, หน้า 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งเน้นกิจกรรมการสร้างให้เกิดขึ้น มีเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรมหลักทางธุรกิจเกี่ยวกับการสนับสนุนกลยุทธ์ มันเป็นส่วนง่าย ๆ ที่ใช้ความต้องการและเวลามากที่สุดในกระบวนการจัดการกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงการทางธุรกิจไปเป็นกิจกรรมและผลลัพธ์เป็นการทดสอบโดยตรงในเรื่องความสามารถของผู้จัดการต่อการกระทำในองค์กร กระตุ้นผู้คน สร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันให้บริษัท สร้างและบำรุงสภาพงานการสนับสนุนกลยุทธ์ และบรรลุเป้าหมายทางสมรรถนะ การเริ่มต้นในการทำกลยุทธ์ให้อยู่ในแบบที่ต้องการและบริหารอย่างชำนาญจะต้องเริ่มปฏิบัติการและจัดการในส่วนหน้าขององค์กรหลาย ๆ องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556, หน้า 232) ได้ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดี โดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

คุณิ ดานาพงศ์ (2550, หน้า 15) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงานและโครงการ เพื่อนำสู่การปฏิบัติซึ่งจะต้องมีปัจจัยที่สนับสนุน เช่น โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรมีความพร้อม งบประมาณพอเพียง ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

พิบูลย์ ทิปะपाल (2546, หน้า 228) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายกิจกรรม ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นกระบวนการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

#### กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมพงษ์ อุษิทธิ และเชาว์ โรจนแสง (2554, หน้า 61-62) ได้กล่าวถึง กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 4 ประการ ดังนี้

#### 1. การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Designing organizational structure)

เป็นการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหาร และหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการใช้กลยุทธ์กระทำได้โดยการใช้โครงสร้างของธุรกิจ ถ้าโครงสร้างของธุรกิจที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การก็อาจปรับปรุงหรือออกแบบโครงสร้างใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการดำเนินกลยุทธ์

2. การออกแบบระบบการควบคุม (Designing control system) นอกจากการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์แล้ว องค์การยังต้องสร้างระบบการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสมขึ้นอีกด้วย การออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ ผู้ดำเนินกลยุทธ์จะต้องตัดสินใจว่าจะประเมินควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของธุรกิจให้ดีที่สุดได้อย่างไร

3. การจัดเข้าชุดกลยุทธ์โครงสร้าง และการควบคุม (Matching strategy structure and controls) เพื่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ จะต้องดำเนินการให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสม ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และการควบคุม การดำเนินการที่สอดคล้องดังกล่าวอาจต้องใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic change) ธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและในระยะยาว จะต้องปรับแต่งกลยุทธ์ โครงสร้าง และการควบคุมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

สุพานี สฤณภูวนิช (2553, หน้า 264) ได้แบ่งขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. เริ่มจากศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง ๆ (Functional objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย
  2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน
  3. จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงานและงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency plans) ด้วยว่า ถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุดคือ พยายามถามตนเองว่า ถ้าเกิดขึ้นกิจการจะต้องทำอะไรบ้าง นั่นเอง (What if?) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรโดยส่วนรวมแล้ว แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น
  4. นำไปปฏิบัติ (Take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้  
นั่นเอง

คุณณี ดานาพงศ์ (2550, หน้า 19) กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล การดำเนินการตามแผน และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จมีปัจจัยที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนคือ โครงสร้าง ระเบียบวิธีการทำงาน การจัดอัตรากำลัง การพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ตลอดจนการทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

ปัทมรส มาลากุล ณ อุชยา (2550) ได้กล่าวไว้ในเอกสารการพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ว่าการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างคงามก็มีได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้ลงทุนลงแรง ต้องสูญเปล่าแล้วก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์กรที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย

ดังนั้น แผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควมกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะพิจารณาได้จาก แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	สำเร็จ Success	เพื่อเชื้อ Sweet dream
กลยุทธ์ไม่	เสี่ยงดวง Gambling	ล้มเหลว Failure

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่า กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด โครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดการวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วม

#### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2556, หน้า 237-239) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะว่าในทางปฏิบัติแล้ว การกำหนดกลยุทธ์มักจะกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างกว้าง ๆ แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่ได้คาดฝัน ซึ่งหัวหน้าทีมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์

2. ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Nature of change) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยปกติการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic change) จะแตกต่างกันตามสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจ แก้ข้อสงสัยระหว่างสมาชิก และไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข้อขัดแย้งและความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีการเปลี่ยนแปลง



4. ระบบการจูงใจ (Incentive system) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงใจช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ขอมริบ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบ หรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น

5. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) เป็นพื้นฐานสำคัญในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์กรที่จะต้องมี ความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์กร

สุพานี สฤกษ์วาทิช (2553, หน้า 267) ให้ความเห็นว่าในขั้นของการนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัตินี้ จะมีปัจจัยบางประการที่จะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)
2. ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization rewards)
3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)
4. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

องค์ประกอบเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์ประกอบเหล่านี้ จำเป็นจะต้องประสานกันหรือเข้ากันได้ (Synchronization หรือ fit) กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลลงได้ ถ้าหากว่าองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัวนั้นไม่สอดคล้องกัน ขัดแย้งกัน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกิดปัญหา เช่น ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และระบบผลตอบแทนแล้ว ก็จะไม่มีการรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์นั้น รวมทั้งไม่มีสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

1. โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

โครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ได้มีผู้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วาทิช (2553, หน้า 267) ได้ทำการศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ในอเมริกา จำนวน 70 แห่ง พบว่า โครงสร้างนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์กร ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรด้วย เพราะโครงสร้างต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และความสัมพันธ์นี้ก็จะเกิดขึ้นเป็นวงจรซ้ำไปตามการพัฒนาหรือการเจริญเติบโตขององค์กร โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ขององค์กร

โครงสร้างมีความสำคัญย่อมเป็นปัจจัยทำให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์การ นอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือที่ใช้รองรับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้
- 1.2 ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ลงได้เพราะมีหน่วยงานไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ ไม่ได้มีมากไปหรือน้อยไป
- 1.3 ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovations) ให้เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น
- 1.4 ช่วยในการประสานงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.5 ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น เช่น กรณีโครงสร้างแบบเครือข่าย

## 2. ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล (Organizational rewards)

การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลมีผลกระทบอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ระบบผลตอบแทนจะทำหน้าที่พื้นฐาน 3 ข้อ คือ

- 2.1 ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กรและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นไว้กับองค์กร
- 2.2 จะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามมากขึ้น (Extra efforts) พัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้องค์กรมีพัฒนาการหรือมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovations) เกิดขึ้นด้วย
- 2.3 เป็นผลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและพนักงานกระทำได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

## 3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นต้องการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

- 3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resources planning) ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะเลือกใช้ ตลอดจนการวางแผนเพื่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและวางแผนเพื่อการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้นภารกิจเหล่านั้น

จะทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนจัดกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้อง สัมพันธ์และสนับสนุนต่อการบริหารกลยุทธ์ได้ต่อไป

3.2 การคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic selection) คือ จะมุ่งเน้นไปที่การระบุคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และเน้นไปที่การจะจัดทำแผนการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรเพียงพอต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic appraisal) นั้นจะครอบคลุมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและศักยภาพการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategy business unit) หรือแต่ละหน่วยงาน (Division) เพื่อให้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่แตกต่างกันออกไป

3.4 ระบบผลตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ (Strategic reward system) จะต้องจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การมากกว่าการเน้นวัตถุประสงค์ระยะสั้น

3.5 การพัฒนาพนักงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic development) กิจการจะต้องจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการในแผนกลยุทธ์ด้วย

#### 4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หมายถึง สภาพแวดล้อมและอิทธิพลที่มนุษย์ภายในองค์การสร้างขึ้นจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ เพื่อยึดเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติและปลูกฝังเข้าไปในจิตใจของบุคคลในองค์การนั้น ๆ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ หรือวัฒนธรรมทางการทำงานของไทยเน้นเรื่องคน เช่น การอ่อนน้อมถ่อมตน ความอะลุ่มอล่วย วัฒนธรรมอเมริกันเน้นเรื่องงาน เช่น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่วนวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเน้นทั้งคนและงาน องค์การหนึ่ง ๆ อาจนำลักษณะวัฒนธรรมทางการทำงานขององค์การอื่น ๆ หรือชาติอื่น ๆ มาใช้สร้างแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การของตนเองขึ้นมา วัฒนธรรมองค์การจะทำให้สมาชิกขององค์การนั้น ๆ รู้ว่าควรจะต้องปฏิบัติอย่างไรในการดำรงอยู่ในองค์การนั้น ๆ โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะสะท้อนในรูปของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีต่าง ๆ ที่องค์การนั้นปฏิบัติอยู่

พิบูลย์ ทีปะปาล (2546, หน้า 230-231) กล่าวว่า งานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้จัดการ นอกจากจะต้องปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอกแล้ว ยังมีงานหลักอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้จัดการต้องกระทำ ไม่ว่าสถานการณ์ภายนอกขององค์การจะอยู่ในสภาพการณ์อย่างไรก็ตาม งานหลักสำคัญดังกล่าวมี 8 อย่าง ได้แก่

- 1) การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากร เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ
  - 2) จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain activities) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
  - 3) กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
  - 4) กำหนดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
  - 5) ติดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information system) การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรของบริษัทสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละวัน
  - 6) กำหนดให้มีรางวัลและสิ่งจูงใจ ให้แก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี
  - 7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ และวัฒนธรรมของบริษัท
  - 8) ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง
- สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร มีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองในแต่ละโครงสร้างก็จะเหมาะกับกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป 2) รูปแบบการบริหาร เปรียบได้กับกลยุทธ์เป็นทัพหน้า และผู้บริหารเป็นทัพหลัง หรือการเลือกใช้บริการแบบใด จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 3) วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบสร้างมูลค่าร่วมกัน (Shared value) ความเชื่อถือ (Beliefs) และลักษณะนิสัย (Habit) ภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบซึ่งกันและกันต่อโครงสร้าง

### The McKinsey 7S Framework

Peters & Waterman (1982, p. 10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่

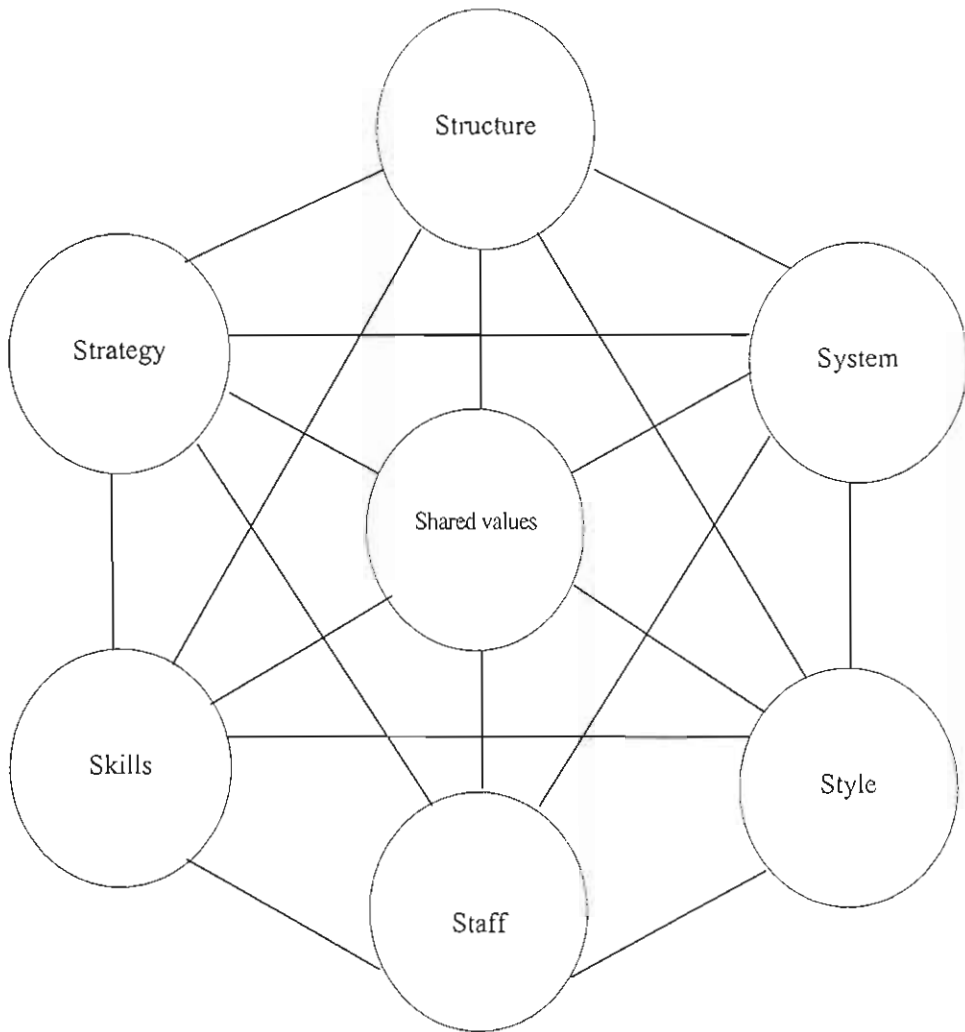
- โครงสร้าง (Structure)
- กลยุทธ์ (Strategy)
- บุคลากร (Staff)

- สไตล์การจัดการ (Style)
- ระบบ (Systems)
- ค่านิยมร่วม (Shared values)
- ทักษะ (Skills)

ซึ่งตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการ ไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7S

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังได้กล่าวถึงการบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีลักษณะร่วมกันอยู่ 8 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneur-ship)
4. เพิ่มผลผลิต โดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people)
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven)
6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple form and lean staff)
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties)



ภาพที่ 5 โครงร่าง The McKinsey 7S framework (Peters & Waterman, 1982)

ณัฐพันธุ์ เชนรันทน์ (2556, หน้า 251-253) ได้กล่าวถึงแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ไว้ว่า ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ที่ดีหรือเป็นไปโดยอัตโนมัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน นักวางแผนหลายคนมักจะมีสมมติฐานที่คิดว่า แผนการของตนเองมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้งานโดยไม่ต้องแก้ไข ความจริงกลยุทธ์ที่ดีสามารถล้มเหลวได้จากหลายปัจจัย ดังที่ Waterman, Peter and Phillip (1980) ได้กล่าวอ้างจากข้อมูลของหนังสือ Fortune ว่า “ร้อยละ 90 ของกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีแต่ประสบความล้มเหลว เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์” ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้อง และสมดุลระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ

การดำเนินกลยุทธ์ โดยที่กลยุทธ์สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อกัน และต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันไปในแต่ละองค์การและแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวัน โดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน
2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์การ โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ จะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น
3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจ

สามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์การ ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์การ เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge society) ดังนั้น นอกจากองค์การจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบโครงการ ปกติค่านิยมร่วมขององค์การจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนาถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, หน้า 258-260) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้ความสอดคล้อง โดย 7S McKinsey ว่ากลยุทธ์จะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและผสมกลมกลืนกันในแต่ละส่วน โดยผ่านแบบจำลองที่คิดค้นโดยบริษัทที่ปรึกษา ชื่อว่า “McKinsey” ได้เสนอแบบจำลองที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้ด้วยการอธิบาย 7S McKinsey

กรอบความคิดของแมคคินซี ซึ่งแนวคิดนี้องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ปัจจัยทั้ง 7 ประการ อันได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, และ Shared value อย่างมีประสิทธิภาพและปัจจัยทั้ง 7 ประการ จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ขยายตัว (Growth strategy) ก็คือ เลือกกลยุทธ์ (Strategy) ที่จะเติบโต ดังนั้น ปัจจัยที่เหลือ (S) นั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ตัวแปรแต่ละปัจจัยมีทิศทางที่สอดคล้องประสานและเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ จู๋ศิริ และเชาว์ โรจนแสง (2554, หน้า 73) ได้กล่าวถึงแบบจำลอง 7S ที่พัฒนาโดยบริษัทแมคคินซี ว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์รวมทั้งโครงสร้างของธุรกิจและวัฒนธรรมในธุรกิจ จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกัน ความสอดคล้องในการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยในธุรกิจโดยทั่วไป 7 ประการ ที่เรียกว่าแบบจำลอง 7S ที่พัฒนาโดยบริษัทแมคคินซี เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยการบริหาร 7 ประการ ภายในธุรกิจดังนี้



1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ค่านิยมร่วม (Shared values)
4. ระบบ (System)
5. สไตล์ (Style)
6. คน (Staff)
7. ทักษะ (Skills)

ความสอดคล้องของปัจจัยดังกล่าว มีหัวใจสำคัญอยู่ที่ค่านิยมร่วมซึ่งเป็นแกนกลางของความสอดคล้องสัมพันธ์กันของทุกปัจจัย ค่านิยมร่วมจะเป็นตัวสร้างวัฒนธรรมองค์กร และความเชื่อมโยงสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยทุกตัว ความสอดคล้องและสัมพันธ์กันขององค์ประกอบทุกตัว อาจเรียกได้ว่าขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วม หากธุรกิจใดมีค่านิยมร่วมที่ดี การดำเนินกลยุทธ์จะเป็นไปอย่างราบรื่น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 280 -282) ได้กล่าวว่า แนวคิดของ 7S Framework ได้พัฒนาโดยบริษัท Mckinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำในอเมริกา ได้เสนอโมเดลนี้เพื่อใช้วิเคราะห์องค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์ เช่น

1. ใช้เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อประเมินความพร้อมขององค์กรทำให้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรนั้น ๆ และจะได้ นำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เพื่อประเมินให้ทราบความพร้อมขององค์กรที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ

ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) คำว่ากลยุทธ์ในที่นี้จะมีความหมายอย่างกว้าง จะหมายถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน
2. โครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และโครงสร้างจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วย
3. สไตล์ของผู้บริหาร (Style) จะต้องวิเคราะห์สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะของผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอย่างไร มุ่งมั่นในการทำงานแค่ไหน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการทำงานได้ดีแค่ไหน สไตล์ต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา

4. ทรัพยากรบุคคล (Staff) เนื่องจากงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นก็สำเร็จลงได้

5. ทักษะ (Skill) จะเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือถนัดหรือเชี่ยวชาญในเรื่องใด เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จะมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญในด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ ก็ควรจะมุ่งไปในกลุ่มของอุตสาหกรรมก่อสร้างก็จะทำให้ปูนซิเมนต์ไทยมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่ากรณีที่จะขยายธุรกิจออกไปสู่ด้านที่ไม่เชี่ยวชาญ

6. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์แบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณระบบการควบคุม ระบบจัดซื้อ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะทำให้สมาชิกทั้งหลายขององค์กรนั้นเข้าใจตรงกันและคิดเหมือนกัน ซึ่งมักจะสะท้อนในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยข้อนี้ดูว่า มันสอดคล้องสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด

ในการประเมินปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ จะพิจารณาถึงความพร้อมและความสอดคล้องประสานกันของปัจจัยทั้ง 6 ตัวที่จะมีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งหมายถึงแผนกลยุทธ์ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น ถ้ามีความพร้อมในแผนกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ปัจจัยอื่น ๆ ไม่พร้อมหรือไม่สอดคล้องกัน การที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลก็จะกระทำได้อย่าง

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, หน้า 72) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั่นคือ แนวคิด 7S ของ McKinsey ใช้วิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรที่จะกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย Strategy, Structure, Style, Staff, Skill, System, Shared value ซึ่งการประเมินจะต้องพิจารณาว่าปัจจัยทั้ง 6 ตัวที่จะมีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ปัจจัยอื่น ๆ ต้องมีความพร้อมและสอดคล้องกันไป

อนิวซ์ แก้วจางค์ (2551, หน้า 179 -181) ได้กล่าวว่า แนวความคิดในการแบ่งองค์ประกอบของกิจการออกเป็นระบบย่อยอีกแนวความคิดหนึ่ง ได้แก่ แนวความคิด 7Ss ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของกิจการออกเป็นระบบย่อย 7 ระบบ แต่ละระบบมีคำขึ้นต้นด้วยตัว S จึงเรียกแนวความคิดนี้ว่า 7Ss แนวความคิดนี้พัฒนาโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey แนวความคิดนี้

แบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย ๆ ดังนี้ คือ

1. ระบบย่อยด้านการวางแผนและกลยุทธ์ (Strategy) เป็นระบบการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ตั้งแต่แผนระดับยุทธศาสตร์จนถึงแผนในระดับปฏิบัติการ ความเชื่อมโยงของระบบการวางแผนขององค์การ

2. ระบบย่อยด้านระบบการทำงาน (System) ได้แก่ ระบบการแบ่งสภาพปัจจัยนำเข้า เป็นปัจจัยนำออก กระบวนการในการปฏิบัติงาน และระบบงานขององค์การ ระเบียบขั้นตอนในการทำงาน

3. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure) ได้แก่ โครงสร้างและการออกแบบองค์การ ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการขององค์การ ตลอดจนรูปพรรณสัณฐานขององค์การ

4. ระบบย่อยด้านบุคคล (Staff) ได้แก่ บุคคลในองค์การ ความรู้ความสามารถของบุคคล ทักษะ ความชำนาญ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การกระตุ้น จูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพของบุคคลในองค์การ

5. ระบบย่อยด้านทักษะ (Skill) ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญพิเศษในการทำงานขององค์การ

6. ระบบย่อยด้านรูปแบบในการปฏิบัติงาน (Style) ได้แก่ วัฒนธรรมหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือบริหารงานขององค์การ เป็นบุคลิกภาพขององค์การ

7. ระบบย่อยด้านค่านิยมร่วมขององค์การ (Share value) ได้แก่ เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ ซึ่งจะทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ระบบค่านิยมร่วมจะเป็นเสมือนเป้าหมายร่วมของทุกคน และทุกส่วนในองค์การ แสดงถึงความจำเป็นในการดำรงอยู่ขององค์การหรือหน้าที่หลักที่องค์การตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการ

การแบ่งองค์ประกอบขององค์การออกเป็นระบบย่อย ได้แบ่งส่วนประกอบขององค์การ ออกเป็นส่วนที่เป็น Hard ware และ Soft ware โดยองค์ประกอบ 3 ประการแรกถือเป็นองค์ประกอบที่เป็น Hard ware ส่วนองค์ประกอบ 3 ประการหลังเป็นองค์ประกอบประเภท Soft ware การทำงานขององค์ประกอบทั้งสองประเภทจะมีค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายขององค์การที่เป็นคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การเป็นจุดเชื่อม เพื่อให้ทั้ง 2 ส่วนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การแบ่งองค์ประกอบขององค์การตามแนวความคิดในเชิงระบบที่แบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อยนี้ นักวิชาการอาจแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อยแตกต่างกันออกไปตามมุมมองทางวิชาการของแต่ละคน แนวความคิดในการแบ่งองค์ประกอบขององค์การออกเป็นระบบย่อยมีข้อดีคือ

1. ช่วยให้เห็นการทำงานของส่วนต่าง ๆ ในองค์การที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ตลอดจนการพึ่งพากันในการทำงาน อันเป็นการพิจารณาการทำงานขององค์การในภาพรวมมากกว่าที่จะมององค์การแบบแยกเป็นส่วน ๆ และขาดความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการประสานงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การ

2. การแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย จะทำให้เข้าใจองค์การในฐานะที่ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ต้องรับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อม และจะทำให้เห็นถึงส่วนขององค์การที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมต่างกัน อันจะทำให้สามารถจัดระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การในแต่ละส่วนได้

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 68-69) ได้กล่าวว่า โครงร่าง 7 S ตามแนวคิดของแมคคินซี โครงร่างประกอบด้วยโครงสร้าง ระบบ รูปแบบ พนักงาน ทักษะ กลยุทธ์ และค่านิยมร่วม โครงร่างทั้ง 7 ประการ มีความสัมพันธ์ในลักษณะการเกี่ยวพันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความอ่อนแอหรือความเข้มแข็งจาก โครงร่างหนึ่งอาจมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ องค์การจึงต้องให้ความสำคัญและสร้างจุดแข็งของทุก โครงร่างอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ ในการปรับตัวของผู้บริหารเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยควรมุ่งเน้นการปรับภายในองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การปะทะกับความเปลี่ยนแปลง การคาดการณ์ล่วงหน้าและการใกล้เคียงและใช้เหตุใช้ผล หากมีความเป็นไปได้อาจจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในน้อยที่สุด หรือไม่ส่งผลเลยก็ได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดี และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้ ต้องพึงระลึกเสมอว่าการแก้ไขปัญหานั้นมาจากความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการสติปัญญาและเทคนิคในการบริหารจัดการ ไม่ใช่มาจากการพึ่งพาเทคโนโลยี และเครื่องมือที่ทันสมัย

ในส่วนของ ชูใจ เขียวอักษร (2549, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ว่า การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรดำเนินการให้มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรม โดยยึดหลักของบริษัท McKinsey โดยให้มีความสอดคล้องของปัจจัยการบริหาร 7 อย่างภายในองค์การ คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ค่านิยมร่วม (Shared values) ระบบ (System) คน (Staff) สไตล์ (Styles) และทักษะ (Skills)

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 602-604) ได้กล่าวว่า การใช้กรอบข่าย 7S ของแมคคินซี โดยเริ่มแรกกรอบข่าย 7S จะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นวิถีทางความคิดที่กว้างขึ้นต่อปัญหาของการออกแบบองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น กรอบข่าย 7S ได้พิสูจน์ว่าเป็นเครื่องมือของ

การพิจารณาความสามารถดำเนินการได้ของกลยุทธ์ที่ตีเชื่อมอย่างหนึ่ง กรอบข่าย 7S ได้ชี้ให้เห็นว่าไม่เพียงพอที่จะพิจารณาการดำเนินกลยุทธ์ว่าเป็นเรื่องกลยุทธ์และโครงสร้างเท่านั้น ความเชื่อสมัยเดิมคือ ถ้าเรามีกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว องค์การที่เหมาะสมจะติดตามมา และเมื่อบุคคลส่วนใหญ่ภายในวัฒนธรรมตะวันตกคิดถึงองค์การ พวกเขาจะคิดถึงโครงสร้าง เราได้พบว่าแนวความคิดเหล่านี้จะจำกัดจนเกินไป บนพื้นฐานของมุมมองที่ซับซ้อนขึ้นต่อการกำหนดและการดำเนินการกลยุทธ์ใหม่ ผู้บริหารจะต้องมองบริษัทของเขาว่าเป็นวัฒนธรรมที่พิเศษ และพิจารณาความสามารถของบริษัทที่จะกระทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นพื้นฐานอย่างแท้จริงให้สำเร็จ (ไม่ใช่ยุทธวิธี) มันไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์ที่ทำให้ญี่ปุ่นได้ชัยชนะภายในตลาดรถยนต์อเมริกาเท่านั้น มันจะเป็นวัฒนธรรมที่คนงานมีจิตใจมุ่งความเหนือกว่า มันจะเป็นวัฒนธรรมที่โตโยต้าใช้เครื่องมือการบริหารที่ลึกซึ้งที่สุดได้ กล้องข้อเสนอแนะและภายในสองปีข้อเสนอแนะของคนงานได้เพิ่มจำนวนสูงขึ้นจากไม่ถึง 10,000 ข้อ เป็นมากกว่า 1 ล้านข้อที่ทำให้ประหยัดเงินได้ถึง 250 ล้านดอลลาร์

กรอบข่าย 7S ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมจะเป็นตัวแปรหนึ่งของตัวแปรเจ็ดตัวเท่านั้น (การสัมผัสคล้องจองของตัวแรกเพื่อที่จะช่วยความจำ) กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ สไตล์ คน ทักษะ และค่านิยมร่วม ภายใต้มุมมองของกรอบข่าย 7S ว่าเป็นกลุ่มของเจ็ดทิก 7 อัน เมื่อเจ็ดทิกเหล่านี้ได้อยู่ภายในแนวเดียวกัน บริษัทจะมีความสอดคล้องเกิดขึ้น เมื่อเจ็ดทิกเหล่านี้ไม่ได้อยู่ภายในแนวเดียวกัน บริษัทจะยังไม่มีความสอดคล้องเกิดขึ้น แม้ว่าโครงสร้างของพวกเขาจะดูแล้วเหมาะสมก็ตาม

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามรูปแบบของแนวคิด 7S ของ McKinsey เป็นหนึ่งแนวคิดที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน ดังนั้นเราจึงต้องใช้องค์ประกอบของแนวคิด 7S ที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) สไตล์ (Style) คน (Staff) ทักษะ (Skill) ระบบ (System) และค่านิยมร่วม (Shared value) เหล่านี้นำไปใช้ในการวิเคราะห์และปิดช่องว่างของความขัดแย้งและการทำงานแบบไม่มีประสิทธิภาพนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในอนาคตตามที่คาดหวังได้ในที่สุด

### กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556 ค, หน้า 17-30) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ และจุดเน้น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ไว้ดังนี้

## วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยสู่มาตรฐานสากล พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของความเป็นไทย

## พันธกิจ

พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และห่างไกลยาเสพติด มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากลด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล

## ค่านิยมองค์กร

องค์กรที่มีชีวิต พร้อมจิตเอื้ออาทร มีอาภรณ์คือความซื่อสัตย์ ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม

## เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ ทัวถึง และเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง สดบบทบาทและกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งบูรณาการการทำงานภายในสำนักต่าง ๆ
6. เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาคุณภาพ ครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง

## ผลผลิต

ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

4. เด็กพิการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสมรรถภาพ
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. เด็กที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

โดยมีหน่วยงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตและ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ

#### กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ 2** ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**กลยุทธ์ที่ 3** ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

**กลยุทธ์ที่ 5** พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

#### จุดเน้น

1. นักเรียนปฐมวัยมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข
2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และ ด้านการใช้เหตุผล และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความสามารถด้านการอ่าน
4. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
5. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ
6. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ เหมาะสมตามช่วงวัย

**กลยุทธ์ที่ 2** ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

**จุดเน้น**

1. นักเรียนระดับประถมศึกษาไม่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้
2. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหาและอยู่อย่างพอเพียง
3. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่คิงามของไทย

**กลยุทธ์ที่ 3** ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

**จุดเน้น**

1. เด็กพิการ ได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
2. เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน
3. นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กร เอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
4. นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ
5. เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครอง และช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

**จุดเน้น**

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก



2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสารอย่างน้อย 1 ภาษา

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ

6. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ

7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเชิงประจักษ์และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

8. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

9. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาของชาติและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

10. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### จุดเน้น

1. สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข แทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

2. สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

4. องค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุด คือคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

### ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านการบริหารธุรกิจ และภาครัฐ โดยมีผู้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556, หน้า 99) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ อย่างชำนาญ ประสิทธิภาพยังมีการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบ คุณภาพ ความสำคัญในการแข่งขัน เช่น ประสิทธิภาพของนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ของบริษัทคอมพิวเตอร์ Apple เป็นที่จดจำได้มากกว่าคู่แข่งอื่น ๆ บริษัทรถยนต์ BMW ก็เป็นที่รู้จักในเรื่องประสิทธิภาพของวิศวกรรมบริษัท Pepsi เป็นบริษัทที่ได้รับการยกย่องในประสิทธิภาพด้านการตลาดและการจัดการยี่ห้อ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 48) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการผลิตผลผลิตหรือให้บริการโดยมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด โดยการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตหรือบริการ โดยทั่วไปถ้าต้นทุนต่ำแสดงว่าการดำเนินการนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ ในการวัดประสิทธิภาพของนโยบายด้านบริการสังคมต่าง ๆ เช่น การศึกษา สาธารณสุขและการรักษาความปลอดภัย มักทำได้ค่อนข้างลำบาก เนื่องจากการวัดผลผลิตหรือบริการให้ได้เป็นรูปของตัวเงินมักจะทำไม่ได้ การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตจึงเป็นไปได้ยาก

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีความประหยัดทั้งต้นทุนทรัพยากร เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด และงานนั้นมีคุณภาพทั้งด้านปัจจัยเข้า กระบวนการ และผลผลิต

นอกจากนี้ ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

คชาวุธ พรหมายน (2545, หน้า 12) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง ได้สรุปตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร (Model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซ้ำซ้อนต่ำ (Low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certain) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อนสูง (High task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

คชาวุธ พรหมายน (2545, หน้า 15-16) ได้การศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคน จะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้
  - 1.1 Demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์
  - 1.2 Competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
  - 1.3 Psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย
2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีความตั้งใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization support) ซึ่งได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงาน ซึ่งมีผลต่อกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน

สถิติ คำลาเถียง (2544, หน้า 18-19) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ พบว่า ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สถิติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
  - 3.1 ความมั่นคง
  - 3.2 รายได้
  - 3.3 สวัสดิการ
  - 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
  - 3.5 สภาพการทำงาน
  - 3.6 ผู้ร่วมงาน
  - 3.7 ความรับผิดชอบ
  - 3.8 การจัดการ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถในการดำเนินกิจกรรมใดๆอย่างชำนาญ มีความคล่องแคล่ว โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้ผลผลิต ผลงาน หรือการให้บริการ โดยมีต้นทุนผลผลิตต่ำที่สุด แต่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามที่กำหนดไว้

## รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

ชร สุนทรายุทธ (2554) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองหลักการทางทฤษฎีหรือสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบนั้นอาจจะนำเสนอในรูปแบบเชิงบรรยาย รูปแบบเชิงรูปภาพ หรือรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

สมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 119) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า รูปแบบเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปแบบของการปฏิบัติก็ได้

อุทุมพร จามรมาน (2549) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

เมตตา นกเกตุ (2546) ได้ให้คำจำกัดความ “รูปแบบ” ว่าเป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ศุกลักษณ์ เศษชะพานิช (2544) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการ ซึ่งแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

พุลสุข หิงคานนท์ (2540) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

สมาน อัสวภูมิ (2537) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

Cleland and King (1983) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 2 ประการ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่จำลองจากของจริงให้มีขนาดเล็กลง
2. รูปแบบ หมายถึง การแสดงความเกี่ยวพันกันอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะใช้ประโยชน์

ในการทำนายผลการเปลี่ยนแปลงในลักษณะข้อมูลที่ชัดเจนและสัมพันธ์กัน

Longman Dictionary of Contemporary English (1981) ให้ความหมายของรูปแบบ โดยสรุปมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง เช่น รูปแบบของเรือดำน้ำ
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที้นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486 DX พจนานุกรมการศึกษาของ Good (1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้

4 ความหมาย ได้แก่

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือ บรรยายเป็นภาษาได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาของสิ่งของ คนหรือ วิชิตำเนินการที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

### ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 561 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง, 2538) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือ โมเดล โดยยึดแนวทางของแคปแลนและทัทสุโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของ การใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue model)

โมเดลเชิงเทียบเคียงมีลักษณะเป็น โมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้าน วิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของ โมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมี องค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถ นำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทนี้ที่ใช้ในวงการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนใน สถานศึกษา (Model of a school population) สร้างขึ้น โดยการเทียบเคียงกับลักษณะของ แท็งก์น้ำที่ประกอบด้วยท่อนำเข้าและท่อส่งออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าสถานศึกษา ประกอบด้วย อัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากสถานศึกษาประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออก จากสถานศึกษาตามระบบ และอัตราการออกจากสถานศึกษา เนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมาย ของโมเดลนี้ก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษานั้นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ตาม โมเดลประเภทนี้ มีจุดอ่อนคือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายใน โมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

#### 2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic model)

โมเดลเชิงข้อความมีลักษณะคือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายใน โมเดล ในรูปข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้ได้เนื้อหาสาระ

มากกว่าโมเดลเชิงเปรียบเทียบ การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความจึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ขาดการทดสอบ โครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตาม โมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

### 3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model)

โมเดลทางคณิตศาสตร์ ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาช่วงต้นศตวรรษที่ 1960 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาก่อน ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้ไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น ๆ

### 4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Casual model)

โมเดลเชิงสาเหตุ เป็นโมเดลที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Cause) และ ผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายใน แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

4.1 โมเดลระบบเส้นเคี้ยว (Recursive model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกันแต่ต่างวันเวลากัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-tecursive model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่งอาจเป็นได้ ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่งหรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับ นั่นเอง

Smith (1980 cited in Baldwin, 1994) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายคลึง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนจะทำทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

#### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา



ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีรูปแบบที่เป็นข้อความนั้น แม้บางครั้งจะเข้าใจได้ยากแต่ก็ยังคงดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

### องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูแบบนี้ Keeves (1997, pp. 386-387) อ้างถึงใน ทิศนา เขมมณี, 2545, หน้า 218) ได้กล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

### รูปแบบที่ดี

Husen and Postlethwaite (1994) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์ ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรจะนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
2. โครงสร้างของรูปแบบควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบนี้จึงสามารถใช้ได้ในเชิงทำนาย
3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้น
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม สหสัมพันธ์และการถดถอยจะนำมาใช้ในครั้งแรกของการตรวจสอบ เพราะอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้น สหสัมพันธ์และการถดถอยจะสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบได้

Keeves (1988) ได้สรุปลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

1. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ตามที่เสนอไว้ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้จะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ควรสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษา

5. ลักษณะรูปแบบของเรื่องใด ๆ ควรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้น ๆ

ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิทยวงษ์ (แปล), (1986, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนการศึกษาในเนวลึกต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น

### การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบตามแนวทางของ ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555, หน้า 96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ใช้ขั้นตอนประกอบด้วย 5 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียด  
ในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหาร  
คุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็น โครงการ  
นำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน  
คุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ  
โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบ  
บริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
แบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิค  
เดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การใช้รูปแบบจำลอง  
จากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ  
ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ  
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็น  
รายงานผลการวิจัยต่อไป

ส่วน สมุทพร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับ  
สภาพสังคมแบ่งการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ  
บริหาร โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบความคิด  
ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนาารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

การพัฒนาารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้ พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ Willer (1967); สมาน อิศวภูมิ (2537); พูลสุข หิงคานนท์ (2540); ดิเรก วรรณเศียร (2545); รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) สามารถสรุปได้ว่าขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์สามารถสรุป

ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาแบบ

ขั้นตอนของการพัฒนาแบบ	ขั้นตอนของการพัฒนาแบบ				
	Willer 1676	สมาน อัครภูมิ 2537	พุดสุข หิงตาทานนท์ 2540	ดิเรก วรณเตียร 2545	รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ 2548
1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง		✓	✓	✓	✓
- การศึกษาเอกสาร งานวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					
- การสังเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด					
2. การพัฒนาแบบ	✓	✓	✓	✓	✓
- ศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา					
- วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีสังเคราะห์เนื้อหา					
- ขร่างรูปแบบ					
3. การตรวจสอบรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓
- การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ					
- การตรวจรูปแบบเชิงปริมาณ					
4. การปรับปรุงและพัฒนาแบบที่สมบูรณ์		✓	✓		✓
- นำผลการตรวจสอบรูปแบบมาปรับปรุง					

### เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

#### ความหมายการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2556 ก, หน้า 80) ได้ให้ความหมายการสัมภาษณ์ไว้ว่า การสัมภาษณ์ หมายถึง การถามตอบประเด็นที่เกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย โดยที่ผู้ถามและผู้ตอบเผชิญหน้ากัน ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการถาม ถ้อยคำที่ใช้ การเรียงลำดับคำถาม อากัปกริยา การบันทึกคำตอบ ต่างมีผลต่อการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น

ส่วนชไมพร กาญจนกิจสกุล (2555, หน้า 138) กล่าวว่า การสัมภาษณ์ (Interview method) เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง

สรุปได้ว่า การสัมภาษณ์ หมายถึง การพูดคุย สนทนาระหว่างบุคคลสองคน หรือมากกว่า โดยมีวัตถุประสงค์ในการสนทนา เช่น การสัมภาษณ์งาน การสัมภาษณ์เข้าเรียนต่อ

### ประเภทของการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2556 ข, หน้า 10-23) ได้แบ่งประเภทของการสัมภาษณ์ไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ช่วยให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะมีประเด็นกว้าง ๆ 2-3 หัวข้อเตรียมไว้สำหรับการเปิดการสนทนาและกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคลี่คลายปมออกมาตามทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์ทีละน้อย ความสำเร็จของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับทักษะการสื่อสารขั้นสูงของทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันให้มากที่สุด หากผสมผสานกับการสังเกตจะช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจและการให้ความหมายต่อเรื่องที่กำลังศึกษาในสายตาของบุคคลกระจำงและชัดเจนขึ้น เหมาะสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากปัจเจกบุคคล แต่เป็นวิธีการที่ใช้เวลาในการจัดเก็บข้อมูลซึ่งต้องที่ละคน จนกว่าจะได้ครบตามที่ผู้วิจัยต้องการ

2. การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง นิยมใช้มากในการวิจัยด้านการตลาดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้บริโภค ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดหรือการโฆษณา เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคล โดยมุ่งที่จะได้ข้อมูลสำคัญจากใจหรือความปรารถนาของกลุ่มคนในเวลา 1-2 ชั่วโมง เพื่อล้วงลึกข้อมูลโดยผ่านผู้นำกลุ่ม จำนวนสมาชิกของกลุ่มที่เหมาะสม สำหรับการสัมภาษณ์แบบนี้ ควรอยู่ในระหว่าง 7-10 คน หรือมากที่สุดไม่เกิน 12 คน ซึ่งไม่ควรรู้จักกัน และเลือกสรร โดยพิจารณาตามเงื่อนไขที่ผู้วิจัยตั้งไว้ การสัมภาษณ์แบบกลุ่มเฉพาะนี้ผู้เป็นวิทยากรนำการสนทนาต้องมีจิตวิทยาและทักษะในการสื่อสารสูงเช่นกัน เพราะนอกจากจะต้องสวมบทบาทของผู้เชื่อมการสนทนาตามประเด็นที่ตั้งไว้แล้ว ยังต้องคอยคุมสถานการณ์การสนทนาให้อยู่ในประเด็น และคอยกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด การสัมภาษณ์กลุ่มใช้ต้นทุนต่ำ เวลาที่ใช้ไม่มากและเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นตามต้องการได้ แต่ไม่มากจนควบคุมการสนทนาไม่ได้ เมื่อใช้ร่วมกับการสังเกตจะให้ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือมาก

ชไมพร กาญจนกิจสกุล (2555, หน้า 139-141) ได้แบ่งประเภทของการสัมภาษณ์ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ดังนี้

### แบ่งตามโครงสร้างการสัมภาษณ์

**การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)** เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีการเตรียมชุดคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างเรียบร้อยแล้ว โดยถามไปตามลำดับและสัมภาษณ์ทุกคนเหมือนกัน พอหมดชุดคำถามก็เป็นอันจบการสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์แบบนี้เป็นวิธีที่เรียบง่าย ชัดเจนของวิธีการสอบถามนั่นเอง

**การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview)** การสัมภาษณ์แบบนี้ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดหรือเตรียมชุดคำถามไว้มีความยืดหยุ่น (Flexible) ไม่กำหนดข้อคำถามตายตัวโดยเป็นเพียงเค้าโครง (Outline) หรือหัวข้อการสนทนา และประเด็นย่อย ๆ ที่จะต้องถามภายใต้หัวข้อนั้น ซึ่งจะต้องครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาได้ทั้งหมด มีเพียงการกำหนดแนวคำถาม (Interview guide) เพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ แนวคำถามจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ (Flexible) ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและผู้ตอบก็มีอิสระในการตอบอย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้สัมภาษณ์อาจแทรกคำถามที่เกี่ยวข้องแต่ไม่ได้ปรากฏอยู่ในแนวคำถามก็ได้

### แบ่งตามลักษณะการสัมภาษณ์

**การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview)** เป็นการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึกรายบุคคล เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างพนักงานสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกสลับให้ได้คำตอบอย่างละเอียดครบถ้วนตามหัวข้อเรื่อง และประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ซึ่งมักใช้เวลานานกว่าการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม เพราะจะมีการเจาะลึกลงไปประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการข้อมูลในรายละเอียด กล่าวคือ ในการถามจะให้มีการอธิบายถึงเหตุและผลของสิ่งที่ตอบมา ไม่ว่าจะเป็นการถามในลักษณะทำไมและอย่างไร การสัมภาษณ์แบบนี้เหมาะสำหรับการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

**การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)** เป็นการจัดให้กลุ่มเจาะจง ซึ่งเป็นกลุ่มตรงตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด ได้มาสนทนาหรืออภิปรายกันแลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างมีจุดมุ่งหมายในเรื่องที่ยกมาเป็นประเด็นสนทนา ทั้งนี้ พลวัตกลุ่มหรือการเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group dynamics) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือ เป็นการสนทนากลุ่มที่มุ่งหาความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา เพื่อหาข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นสำหรับการตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ การสัมภาษณ์แบบนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบโครงสร้างแนวคิดใหม่ ๆ

### หลักการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2556 ก, หน้า 87) ได้กล่าวถึง หลักการสัมภาษณ์ไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้การสัมภาษณ์ต้องให้การสัมภาษณ์ด้วยความรู้สึกสบาย ๆ และพอใจที่จะให้การสัมภาษณ์ นั่นคือผู้สัมภาษณ์จะต้องสร้างความเข้าใจ ทำให้เกิดความเป็นกันเอง และทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกอยากที่จะพูดคุยกับผู้สัมภาษณ์
2. ผู้ให้การสัมภาษณ์ควรที่จะรู้ว่าการศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีผลสำคัญเพียงใด ซึ่งไม่เพียงเป็นประโยชน์ส่วนตัวของผู้ให้การสัมภาษณ์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการตระหนักว่าเรื่องนี้เป็นประเด็นปัญหาสำคัญ ซึ่งความเห็นหรือข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์มีผลอย่างสำคัญต่อเรื่องด้วย
3. ผู้สัมภาษณ์ต้องขจัดความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้องที่มีอยู่ในใจของผู้ให้การสัมภาษณ์ ผู้ให้การสัมภาษณ์บางคนอาจจะมี ความสงสัยในตัวผู้สัมภาษณ์ เช่น มองเห็นเสมือนเป็นพนักงานขาย หรือเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฯลฯ ผู้สัมภาษณ์ต้องชี้แจงด้วยกิริยามารยาทที่สงบเสงี่ยม เรียบร้อย กล่าวถึงเป้าหมายของการศึกษาวิจัย วิธีการเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ และการเก็บรักษาข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์แต่ละคนเป็นความลับ

### การเตรียมการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2556 ข, หน้า 10-23) ได้กล่าวถึงการเตรียมการสัมภาษณ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ เกิดความเชื่อและไว้วางใจก่อน ผู้วิจัยอาจจะใช้จดหมายแนะนำตัวอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เตรียมตัวเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยได้ครบถ้วน เพราะการสัมภาษณ์ในบางครั้งอาจต้องการข้อมูลบางประเภทมาสนับสนุน ซึ่งการเตรียมข้อมูลบางครั้งใช้เวลา
2. การเตรียมผู้สัมภาษณ์ การเตรียมตัวฝึกบุคลิกภาพของผู้วิจัย ฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจกับเนื้อหาของ การสัมภาษณ์ การฝึกฝนทักษะการสื่อสารที่สำคัญได้แก่ ทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถาม และการสรุปความ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญเพราะหากการสัมภาษณ์ไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกก็จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีปัญหาได้ การวิเคราะห์ลักษณะทางประชากร (Demographic factors) และลักษณะทางจิตวิทยา (Psychographic factors) ของผู้ให้สัมภาษณ์จากข้อมูลเบื้องต้นที่เก็บมาได้ก่อนการสัมภาษณ์จริงจะช่วยให้ผู้วิจัยมี “กุญแจ” เปิดประตู ข้อมูลเชิงลึกที่ต้องการจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้
3. การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ในการบันทึกการสัมภาษณ์ เช่น เครื่องบันทึกเสียง หรือเครื่องบันทึกภาพ และแบบบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ การบันทึกเสียงจะช่วยให้ผู้วิจัยไม่ต้อง



กังวลกับการจดบันทึกข้อมูล และสามารถดำเนินการสัมภาษณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรมชาติ ส่วนการบันทึกภาพทั้งที่เป็นภาพนิ่งด้วยกล้องถ่ายภาพ หรือการบันทึกภาพเคลื่อนไหวด้วยเครื่องบันทึกภาพ วิดีทัศน์จะช่วยให้ผู้วิจัยบันทึกพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถนำกลับมาทบทวนได้ ก่อนการบันทึกเสียงหรือบันทึกวีดิทัศน์ขณะสัมภาษณ์ลงในเครื่องบันทึก ผู้วิจัยต้องขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน ต่อเมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ควรตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ว่าอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดีหรือไม่ เมื่อเสร็จการสัมภาษณ์แล้วต้องตรวจสอบเช่นกันว่ามีข้อมูลอยู่ในเครื่องบันทึกภาพหรือเสียงครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

### ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ชไมพร กาญจนกิจสกุล (2555, หน้า 142-143) ได้กำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การเตรียมการสัมภาษณ์

ในขั้นนี้ ผู้วิจัยจะต้องศึกษาจุดมุ่งหมายของการวิจัย ชนิดของข้อมูลที่ต้องการและเตรียมสร้างแบบสัมภาษณ์หรือคู่มือในการสัมภาษณ์ ประมาณเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้พอเหมาะและฝึกทดลองในการสัมภาษณ์ก่อน มากไปกว่านั้น ผู้วิจัยจะต้องกำหนดขอบเขตว่าจะสัมภาษณ์ใคร รวมถึงเตรียมการติดต่อและนัดหมาย พร้อมชี้แจงจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ ตลอดจนจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมสำหรับการสัมภาษณ์

#### 2. การเปิดการสัมภาษณ์

ในขั้นนี้ ผู้วิจัยจะต้องสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศของความคุ้นเคย (Rapport) ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความไว้วางใจ รักษาบรรยากาศของการสนทนาให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามตั้งใจฟังอย่างสนใจ ไวต่อความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ มองเหตุการณ์อย่างยุติธรรม และไม่ควรแนะนำข้อแนะนำใดๆ แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์

#### 3. ระหว่างการสัมภาษณ์

ในขั้นนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า แม้การสัมภาษณ์จะไม่ใช่อการสนทนา แต่จะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นการสนทนา โดยจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่าการสนทนาของตนน่าสนใจ ทั้งนี้ จะต้องแน่ใจว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเข้าใจในประเด็นคำถาม โดยผู้สัมภาษณ์ควรหลีกเลี่ยงการเอาอารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ รวมถึงสิ่งที่จะกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเข้าใจว่าการสัมภาษณ์นั้นไม่ใช่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หากแต่เป็นการรวบรวมข้อเท็จจริง และถ้าผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบไม่ตรงประเด็นหรือตอบนอกประเด็น ผู้วิจัยก็ควรหาทางตะล่อมให้ตอบเข้าประเด็น ทั้งนี้ หากจะมีการบันทึกเสียงก็ควรได้รับอนุญาตจากผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อน

#### 4. การปิดการสัมภาษณ์

ในการปิดการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรแสดงอาการรีบร้อน แม้ว่าจะหมดเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ก็ตาม โดยการปิดการสัมภาษณ์ควรทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเป็นกันเอง รวมถึงควรแสดงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าในการสัมภาษณ์มีสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

โดยสรุป การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ซึ่งจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสได้พูดคุยกันอย่างใกล้ชิด อันจะยังผลทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเจาะประเด็นต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น และหากมีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจในข้อคำถามบางประการ ผู้สัมภาษณ์ก็ยังสามารถซักถามประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่ชัดเจนได้ โดยผู้สัมภาษณ์จะบันทึกคำตอบในข้อมูลที่ต้องการจากผู้ถูกสัมภาษณ์ นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ยังเป็นวิธีการที่สามารถใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากกลุ่มบุคคลทุกเพศ ทุกวัย ตลอดจนรวมถึงกลุ่มบุคคลที่อ่านหนังสือไม่ได้ หรืออ่านได้ยากอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์มักสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานมาก ยิ่งไปกว่านั้น ยังอาจพบปัญหาความยุ่งยากเกี่ยวกับการขจัดความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และการได้ข้อมูลที่ต้องการไม่ครบถ้วน เพราะหลงลืมถามบางประเด็นคำถามไป

สุรพล พรหมกุล (2554, หน้า 148-150) ได้นำเสนอขั้นตอนในการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1. ขั้นเตรียมตัวก่อนทำการสัมภาษณ์

- ก. ทำความเข้าใจแบบสัมภาษณ์ให้ชัดเจน พยายามจำข้อคำถามเพื่อให้รวดเร็ว
- ข. ทำความเข้าใจและคุ้นเคยกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ เพื่อช่วยให้เข้าใจคำตอบและเป็นการสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์
- ค. เพื่อความคุ้นเคยและให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ใจกว้างใจ ควรขอความร่วมมือจากกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ครู หรือเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เป็นผู้นำทาง
- ง. การแต่งกายไม่ควรแต่งให้แตกต่างจากผู้ถูกสัมภาษณ์มากนัก จะช่วยให้เกิดความเป็นกันเองขึ้น

##### 2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ตอนด้วยกัน คือ

- ก. ขั้นเริ่มต้นสัมภาษณ์ ก่อนอื่นควรสร้างมนุษยสัมพันธ์กันเสียก่อน โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกกันเอง เกิดความนับถือ และใจกว้างใจ เมื่อเริ่มต้นไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่า จะต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ แล้วแต่สถานการณ์ ใจหายพริบ และการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ที่มีต่อสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม มีหลักสำคัญที่พึงจะยึดเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

- ผู้สัมภาษณ์จะต้องแนะนำตนเอง และอธิบายจุดมุ่งหมายให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ฟัง

อย่างชัดเจนว่าจะสัมภาษณ์เรื่องเกี่ยวกับอะไร ทำไมจึงเลือกครอบครัวนี้ ไม่เลือกครอบครัวอื่น และต้องบอกด้วยว่าข้อมูลที่ได้นี้จะเป็นความลับระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น

- คู่มือที่จะทำการสัมภาษณ์ ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์กำลังทำอะไรอยู่หรือเปล่า ดังนั้นควรหาโอกาสใหม่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สะดวก แต่ถ้าผู้นั้นสามารถทำงานได้ด้วยตัวเองก็ยิ่งดี

- สนทนาในเรื่องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สนใจ เช่น เรื่องครอบครัว เป็นต้น

- ควรจะเป็นการสัมภาษณ์ชนิดตัวต่อตัว

ข. ชั้นสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ เมื่อได้ทำความคุ้นเคยพอสมควรแล้ว

เริ่มป้อนคำถามทันที โดยยึดหลัก ดังนี้

- ต้องให้ผู้ตอบด้วยความสบายใจ ไม่ซักถามรายละเอียด จนเป็นการแสดงความไม่เชื่อใจ ควรยอมรับคำตอบแต่โดยดี และจดบันทึกตามที่บอกมา

- ผู้สัมภาษณ์จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ หรือใช้คำถามนำ ควรจะอ่านคำตอบทุกข้อ เพื่อให้ผู้ตอบตัดสินใจเลือกคำตอบด้วยตนเอง

- ควรให้ผู้ตอบทราบว่าคำตอบของเขามีความสำคัญ

- ลักษณะท่าทาง สีหน้าของผู้สัมภาษณ์ ควรให้เป็นธรรมชาติที่สุด แสดงออกซึ่งความจริงใจ สุภาพ อ่อนโยน

- ควรถามคำถามทุกข้อ และตามลำดับ (นอกจากข้อมูลที่ได้จากการสังเกต)

อย่าข้ามคำถามหรือเว้นว่างไว้ ถ้าเว้นว่างไว้ต้องชี้แจงด้วยว่าเพราะเรื่องอะไร

- ถ้าเป็นคำถามที่ผู้ตอบไม่เต็มใจตอบ เช่น เป็นการแสดงถึงจุดอ่อนหรือปมด้อย หรือจะทำให้เสียผลประโยชน์ ผู้สัมภาษณ์ต้องระวังคำถามชนิดนี้ มิฉะนั้นอาจจะได้รับคำตอบที่ไม่เป็นความจริง

- อย่าเร่งรัดผู้ตอบ เพราะต้องใช้เวลาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้คิดคำตอบให้รอบคอบเสียก่อน เพื่อกันข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

- แม้คำตอบที่ได้ยังไม่ชัดเจน หากว่าผู้สัมภาษณ์ยังไม่คุ้นเคยกับผู้ตอบก็ควรผ่านไปก่อน เมื่อจบคำถามแล้วจึงวกกลับมาถามอีกครั้งหนึ่ง

ค. การปิดการสัมภาษณ์ เรื่องนี้มีความสำคัญไม่น้อย แม้ผู้สัมภาษณ์บางคนจะมองข้ามไปก็ตาม ผู้สัมภาษณ์ควรจะกล่าวคำขอบคุณที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และย้ำว่าความสำเร็จส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคำให้สัมภาษณ์ของเขา เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกภูมิใจ และสบายใจ หากผู้สัมภาษณ์กลับไปอีก จะได้รับการต้อนรับ และความร่วมมือจากผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

### 3. ชั้นจดบันทึกคำตอบในแบบสัมภาษณ์ มีดังนี้

ก. ควรจดทันทีที่ได้รับคำตอบ ถ้าจดภายหลังอาจทำให้คลาดเคลื่อนได้

ข. ถ้ามีคำถามเปิด ต้องบันทึกตามถ้อยคำของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยบันทึกให้ละเอียด (นอกจากจะมีความยาวมาก อาจย่อได้) การจดให้จดอย่างชัดเจนและเขียนให้อ่านออก

ค. ถ้ามีคำถามที่ว่างไว้ต้องบันทึกเหตุผลที่ว่างไว้ด้วย

ง. ควรทบทวนแบบสอบถามให้ถี่ถ้วน ก่อนส่งมาเพื่อรวบรวมข้อมูล

จ. ไม่ควรนำคำสัมภาษณ์มาวิพากษ์วิจารณ์หรือเปิดเผยในที่สาธารณะ

4. **ขั้นบรรณาธิการ** คือ ขั้นตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ให้แล้วเสร็จในแต่ละวันที่ออกสำรวจ โดยวิธีตรวจสอบด้วยตนเองครั้งหนึ่งก่อน แล้วจึงให้นักสัมภาษณ์ที่ออกไปด้วยกันตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนกัน (Cross check) ถ้ามีการคำนวณก็นำมาบวกลบคูณหารให้เสร็จก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์

เมื่อผู้สัมภาษณ์ได้ตรวจแบบสอบถามแล้ว จะต้องส่งแบบสอบถามไปยังผู้ควบคุมงานสนาม เพื่อที่จะได้ทำการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่า นักสัมภาษณ์ได้ถามทุกข้อ ทุกตอนเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนหรือไม่ หากพบข้อบกพร่องจะได้แก้ไขได้ทันท่วงที โดยให้ผู้สัมภาษณ์คนนั้นกลับไปถามให้สมบูรณ์ในวันรุ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้ควบคุมสนาม จะต้องให้มีการประชุมเพื่อที่จะปรึกษาหารือ ตกลงกันให้แน่ใจว่าข้อมูลที่เก็บมาได้ นั้นถูกต้องสมบูรณ์และน่าเชื่อถือได้จริง ๆ

### ช่องทางในการสัมภาษณ์

ชไมพร กาญจนกิจสกุล (2555, หน้า 141-142) ได้เสนอช่องทางในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

1. สัมภาษณ์ตัวบุคคล (Personal interview หรือ face to face interview) เป็นการสัมภาษณ์จากผู้ให้คำตอบโดยตรง โดยส่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานออกไปสัมภาษณ์ผู้ให้คำตอบ และบันทึกคำตอบลงในแบบสอบถาม วิธีนี้นิยมใช้กันมากในการทำสำมะโนและสำรวจ เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด กล่าวคือ พนักงานสัมภาษณ์สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ตอบเข้าใจในคำถามได้ ทำให้ได้รับคำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม การที่จะให้ได้คำตอบที่ดีก็ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความเข้าใจในคำถามของผู้ตอบ ความตั้งใจของผู้ตอบและความสุจริตใจที่จะให้คำตอบ ความสามารถของพนักงานที่จะสัมภาษณ์ได้อย่างละเอียดครบถ้วนและบันทึกคำตอบอย่างถูกต้องและที่สำคัญที่สุดก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานสัมภาษณ์ที่จะไม่กรอกข้อมูลเองซึ่งในทางปฏิบัติก่อนที่จะส่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานออกไปปฏิบัติงาน จะต้องทำการอบรม ชี้แจงให้เข้าใจถึงขั้นตอนการสัมภาษณ์ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของโครงการ คำจำกัดความหรือความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม และการกรอกแบบสอบถาม โดยอาจทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้พนักงานสัมภาษณ์ สามารถศึกษารายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้ได้

2. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Enumeration by telephone) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้คำตอบผ่านทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ทำได้อย่างรวดเร็วและต้นทุนค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องเดินทาง แต่วิธีนี้มีข้อบกพร่องจำกัดก็คือ จะใช้ได้เฉพาะผู้ที่มีโทรศัพท์เท่านั้น คำถามที่ถามจะต้องสั้นและเข้าใจง่าย วิธีนี้จึงใช้ในการเก็บรวบรวมที่รายการข้อคำถามไม่มากนัก ประมาณ 1-2 รายการ วิธีนี้มักใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ กล่าวคือ อาจใช้ในการสอบถามเพิ่มเติมเมื่อเกิดมีข้อสงสัยหรือไม่ได้รับคำตอบในบางรายการ ซึ่งเก็บจากวิธีการอื่น ๆ หรืออาจใช้ในการตรวจสอบการทำงานของพนักงานก็ได้

#### การสร้างแบบสัมภาษณ์

พิสนุ พงศ์ศรี (2552, หน้า 245) ได้เสนอแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ไว้ดังนี้

1. ศึกษาพฤติกรรมที่จะสัมภาษณ์ พฤติกรรมที่จะสัมภาษณ์อาจเป็นของผู้ให้สัมภาษณ์เอง พฤติกรรมในองค์การทั้งระดับพฤติกรรมบุคคล กลุ่ม หรือระดับองค์การ หรือหลายพฤติกรรมร่วมกันก็ต้องศึกษาให้เข้าใจ

2. นิยามพฤติกรรมที่จะวัด พฤติกรรมจากข้อ 1 นำมานิยามหรือสรุปให้ละเอียดพอที่จะแยกเป็นข้อคำถามอย่างครอบคลุมได้

3. ร่างข้อคำถาม นำผลจากข้อ 2 มาร่างเป็นข้อคำถาม โดยเรียงลำดับให้ตอบได้อย่างราบรื่น ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ตัวเลือกหรือเกณฑ์การให้คะแนนนั้น อาจมีน้อยกว่าเครื่องมือประเภทอื่น ๆ เนื่องจากเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวแล้ว

4. ตรวจสอบด้วยตนเองและผู้เกี่ยวข้อง นำข้อคำถามที่ร่างไว้จากข้อ 3 ตรวจสอบซึ่งคงไม่ละเอียดเท่ากับเครื่องมืออื่น ๆ แต่ที่สำคัญคือ ควรทดลองสัมภาษณ์ดูในเบื้องต้น เพราะวิธีการสัมภาษณ์ถือว่ามีผลสำคัญมาก อาจจะสำคัญกว่าตัวแบบสัมภาษณ์เสียด้วย เมื่อทดลองเบื้องต้นแล้วจะได้ปรับปรุงให้เหมาะสมทั้งตัวแบบสัมภาษณ์ วิธีการ ทราบเวลา และอุปกรณ์ที่ใช้อย่างคร่าว ๆ ได้

5. ปรับปรุงเบื้องต้น นำผลจากข้อ 4 มาปรับปรุงเบื้องต้นก่อนให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจ

6. ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจ ดำเนินการเช่นเดียวกับเครื่องมือประเภทอื่น ๆ

7. ปรับปรุงผลจากการตรวจของผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการเช่นเดียวกันกับเครื่องมือประเภทอื่น ๆ

8. ทดลองใช้เพื่อหาค่าความเที่ยง ความเที่ยงจากการสัมภาษณ์อาจหาได้ 2 กรณี คือ ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ใกล้เคียงกัน 2 ฉบับ สัมภาษณ์ซ้ำ 2 ช่วงเวลา หรือฉบับเดียวกันสัมภาษณ์ 2 ครั้ง (Best & Khan, 2006, p. 337) แล้วนำมาคำนวณหาค่าในเชิงปริมาณ (ถ้ามี) เช่นเดียวกับแบบสังเกต

9. ปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง แบบสัมภาษณ์สามารถทดลองใช้ได้สะดวกกว่าแบบสังเกตหรือแบบวัดทักษะปฏิบัติ เพราะแบบสังเกตจะต้องคอยเหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นเหมือนกันได้ยาก ส่วนแบบสัมภาษณ์สามารถทดลองใช้ได้ตลอดเวลาถ้าผู้ทดลองให้สัมภาษณ์ได้

### ข้อดีและข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2556 ก, หน้า 85-86) ได้เสนอข้อดีและข้อจำกัดของการสัมภาษณ์ ไว้ดังนี้

#### ข้อดีของการสัมภาษณ์

1. ยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นในการตั้งคำถาม ผู้สัมภาษณ์สามารถใช้คำพูดชี้แจงคำถามที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจนมากขึ้น เรียบเรียงลำดับความคิดใหม่ และให้รายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามประสงค์

2. การควบคุมสภาพการณ์ ข้อดีของการสัมภาษณ์อย่างหนึ่งคือ ผู้สัมภาษณ์สามารถควบคุมสภาพการณ์ การให้ข้อมูลที่เหมาะสมได้ เช่น ผู้สัมภาษณ์อาจขอให้ผู้ตอบเรียงลำดับคำตอบให้เหมาะสมก่อนถามคำถามต่อไป สามารถดูแลสภาพการณ์แวดล้อมให้ปกติสำหรับผู้ตอบแต่ละคนว่ามีสภาพคล้ายคลึงกันหรือไม่ ให้ผู้ตอบได้ปรึกษากับคนอื่นก่อนตอบ ยืดหยุ่นเวลาที่ผู้ตอบจัดสถานที่ที่ให้ผู้ตอบให้เหมาะสม ฯลฯ การควบคุมดูแลสภาพการณ์เหล่านี้ให้คล้ายคลึงกันในบรรดาผู้ให้สัมภาษณ์ก็เป็นการสร้างมาตรฐานที่สำคัญของข้อมูลได้อย่างหนึ่ง

3. อัตราการตอบสูง การสัมภาษณ์จะได้การตอบในอัตราสูงกว่าการใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์มักจะทำให้การสัมภาษณ์ นอกจากนั้น การสัมภาษณ์ยังเหมาะสำหรับผู้ที่มีปัญหาด้านการอ่าน การเขียน หรือ “ขี้เกียจ” เขียนตอบ หรือมีปัญหาด้านภาษาเทคนิค

4. หาข้อมูลเพิ่มเติมได้ ผู้สัมภาษณ์สามารถรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้จากผู้ให้การสัมภาษณ์ รวมถึงข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบ คุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมขณะที่ให้ข้อมูลและปฏิกิริยาของผู้ตอบในขณะที่ให้การสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

1. เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก การสัมภาษณ์ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าการใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์มาก คือ ต้องเสียค่าคัดเลือก ค่าฝึกอบรม ค่าบริหารผู้สัมภาษณ์ รวมทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการไปสัมภาษณ์ด้วย นอกจากนั้น การนำเอาบทสัมภาษณ์มาบันทึกเป็นข้อมูลและวิเคราะห์ผลก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากด้วย

2. อคติจากผู้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง แต่ก็ทำให้เกิดอคติหรือบิดเบือนจากสภาพธรรมชาติได้นานัปการ โดยเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นเสริมในการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์เอง ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง แม้กระนั้นอคติก็อาจเกิดขึ้นได้จากถ้อยคำ ภาษา การพูด และแม้แต่กิริยาท่าทางของผู้สัมภาษณ์ก็มักจะมีผลต่อความคิดเห็นของผู้ให้การสัมภาษณ์ทางใดทางหนึ่งเสมอ

3. ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ การสัมภาษณ์รักษาประโยชน์เรื่องความลับเกี่ยวกับผู้ให้การสัมภาษณ์ไม่ได้ อย่างน้อยผู้สัมภาษณ์ก็ต้องรู้จักชื่อ ที่อยู่ หรือแม้กระทั่งโทรศัพท์ ผู้ให้การสัมภาษณ์อาจจะมีปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งได้ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ในบางเรื่องหรือประเด็นคำถามที่มีความอ่อนไหว

## เทคนิคการสนทนากลุ่ม ( Focus group Technique)

### ความหมายของการสนทนากลุ่ม

อัครวิน แสงพิบูล (2556, หน้า 192) ได้กล่าวถึงการสนทนากลุ่มว่า เป็นการสัมภาษณ์ในลักษณะของการพูดคุย อภิปราย หรือสนทนากลุ่ม โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสมาชิกผู้ร่วมสนทนาประมาณ 6-12 คน ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง และมีการบันทึกเสียงการสนทนา การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระดมความคิดเห็นหรือให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างกว้างขวางและละเอียดลึกซึ้ง

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2555, หน้า 293) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการเก็บข้อมูลอีกวิธีหนึ่งที่เริ่มนิยมใช้กันในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้วิจัยที่ต้องการได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว แต่เชื่อถือได้ระดับหนึ่ง และเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยไม่รู้ลึกต้องอาศัยความรู้ของผู้ที่ได้คัดเลือกเข้าร่วมประชุมกลุ่ม

สุรพล พรหมกุล (2554, หน้า 152) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม เป็นรูปแบบหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ต้องมีการสัมภาษณ์ ที่มีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้ดำเนินการสนทนาหรืออภิปราย (Discussion) กับกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อตรวจสอบ (Examine) ในรายละเอียดว่า สมาชิกในกลุ่มคิดและรู้สึกในประเด็นที่สนทนานั้นอย่างไร จึงเรียกได้ว่า “มุ่งเน้น (Focus)” ที่กลุ่ม

ชาย โภชิตตา (2552, หน้า 210) กล่าวว่า สนทนากลุ่ม หมายถึง การที่กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อการสนทนาหรือการอภิปรายกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเจาะจง เพื่อจะหาข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นการสนทนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งอย่างละเอียดลึกซึ้ง เป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ

### จุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

สุรพล พรหมกุล (2554, หน้า 153) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม ไว้ดังนี้

1. ใช้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นที่สนใจ
2. ใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นที่เป็นประโยชน์ต่อการตั้งสมมติฐานการวิจัยใหม่ ๆ และ

การทดสอบแนวความคิดของการเชิงปริมาณ

3. ใช้กระตุ้นความคิดใหม่ และความคิดที่สร้างสรรค์
4. ใช้วินิจฉัยความเป็นไปได้ของปัญหาที่สนับสนุนการกำหนดแผนงานบริการและผลผลิตใหม่ ๆ
5. ใช้แกะรอยทั่ว ๆ ไปของผลผลิต แผนการดำเนินงาน ขนบธรรมเนียมประเพณีหรือสิ่งอื่น ๆ ที่สนใจ
6. ใช้เรียนรู้ถึงการตอบสนองต่อปรากฏการณ์ที่สนใจนั้นอย่างไร
7. ใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการอภิปรายผลวิธีเชิงปริมาณ

#### ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่ม

อาคม ใจแก้ว (2551, หน้า 296-297) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่มไว้ 6 ประการ คือ

1. กลุ่มบุคคล จะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคล ระหว่าง 6-10 คน หรือผันแปรได้ระหว่าง 4-12 คน การจัดคนจำนวนดังกล่าวเพื่อจะได้เปิด โอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น การที่มีขนาดกลุ่มมากขึ้นจะนำไปสู่การสร้างกลุ่มย่อยซึ่งไม่ตรงกับเจตนาของการสนทนากลุ่ม ดังนั้น ในบางครั้งจึงมีการจัดกลุ่มบุคคลเพียง 4-5 คนก็ได้ ซึ่งเรียกว่า

Mini-focus groups

2. การจัดกลุ่มต้องดำเนินไปในลักษณะอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน อย่างมีลำดับ และเป็นระเบียบ (Conducted in series) ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดภาวะของการมีผู้เล่นคนเดียวเป็นกลุ่ม (Solo focus group) ผูกขาดการสนทนาหรือพยายามครอบงำคนอื่น หรือแม้แต่การระมัดระวังมิให้เกิดภาวะนิ่งเงียบของกลุ่ม (Cold group) สิ่งเหล่านี้จะทำให้ไม่มีความต่อเนื่องของเนื้อหาสาระที่ต้องการประชุม อภิปรายกัน

3. กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องมีความเหมือนกันในเรื่องที่ต้องการให้พูดคุย/สนทนา (Homogeneous) แต่ในขณะเดียวกัน ไม่ควรเป็นกลุ่มบุคคลที่เคยพบหรือรู้จักกันมาก่อน อย่างไรก็ตามในส่วนของการใช้เกณฑ์ “ไม่เป็นคนที่รู้จักกันมาก่อนนั้น” ก็คงยืดหยุ่นได้ เพราะการศึกษาชุมชน โดยวิธีนี้ย่อมหลีกเลี่ยงคนรู้จักกันมาก่อนได้ยาก

4. การสนทนากลุ่มมุ่งประเด็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้การเสนอแนะหรือการให้ข้อคิดเห็น ความรู้สึก ท่าทีของกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมประชุม ไม่ได้ต้องการข้อสรุปที่เป็นความเห็นพ้องต้องกันดังวิธีการของเดลไฟเทคนิคหรือวิธีการระดมสมอง

5. การสนทนากลุ่มมุ่งให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับทัศนคติ การรับรู้ ความรู้สึก และแม้แต่ความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมประชุม หัวใจของการได้มาซึ่งข้อมูลเช่นนี้จึงต้องเปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็น ในขณะเดียวกันผู้วิจัยต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้



- เป็นผู้ฟัง
- เป็นผู้ดำเนินการประชุม (Moderating)
- เป็นผู้สังเกต
- เป็นผู้วิเคราะห์โดยกระบวนการอุปนัย (Inductive)

6. ประเด็นการอภิปรายโดยกลุ่มจะต้องกำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อสามารถนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์หรือสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนั้น ผู้วิจัยต้องมีข้อมูลเชิงลึกในระดับหนึ่งก่อนเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการสนทนา ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะกำหนดประเด็นการสนทนาได้อย่างเป็นธรรมชาติและต่อเนื่อง ผู้ดำเนินการวิจัยต้องระมัดระวังไม่ให้สร้างความกดดันใด ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมประชุม

#### องค์ประกอบของการสนทนากลุ่ม

ฉัตรสุมน พงศ์ภิญโญ (2553, หน้า 80-81) ได้กำหนดองค์ประกอบของการสนทนากลุ่มไว้ว่ามี องค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ประการ ดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาได้ชัดเจน สุภาพ มีทักษะ เข้าใจและควบคุมในหัวข้อที่สนทนาเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และกระตุ้นเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่แสดงความคิดเห็นของตน ส่วนผู้จดบันทึกการสนทนา (Note taker) ต้องรู้วิธีการจดบันทึกได้ครบถ้วนและต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย อาจมีผู้ช่วยทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไป

2. แนวทางปฏิบัติของการสนทนากลุ่ม อาจยึดหยุ่นได้ตามบรรยากาศในการสนทนาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ดำเนินการสนทนาอาจจะได้ประเด็นซึ่งไม่ได้คาดคิดเอาไว้ก่อนจากผู้ร่วมสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสามารถซักถามต่อได้

#### การวางแผนการสนทนากลุ่ม

สุรพล พรหมกุล (2554, หน้า 154-155) ได้เสนอวิธีการสนทนากลุ่ม ไว้ดังนี้

1. ก่อนดำเนินการสนทนากลุ่ม ทีมวิจัยต้องดำเนินการประชุมทบทวนวัตถุประสงค์และแนวทางการทำงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบ (ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จดบันทึก ผู้ช่วย) พร้อมทั้งเตรียมประเด็นการสนทนา วัสดุอุปกรณ์ การสนทนาให้พร้อม

2. สถานที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม ควรเป็นที่เอื้อต่อการสนทนาไม่ถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การจัดวงสนทนานิยมจัดเป็นวงกลม

3. การเริ่มต้นสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มแนะนำตนเองและทีมงาน พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการสนทนา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กลุ่มสนทนาเกิดความมั่นใจ

ในการให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กลุ่มสนทนาเกิดความมั่นใจในการให้ข้อมูล ควรมีแบบฟอร์มการอนุญาต (Consent form) เตรียมไปโดยให้ผู้สนทนาอนุญาตและยินยอมด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับการให้ข้อมูลและการบันทึกข้อมูล โดยลายลักษณ์อักษรหรือการบันทึกเทป จากนั้นขอให้ผู้สนทนาแนะนำตนเอง (ไม่จำเป็นต้องบอกชื่อจริง) เพื่อสะดวกในการจดบันทึกและการสนทนา โดยบางครั้งอาจใช้หมายเลขเป็นรหัสแทนชื่อก็ได้

4. การดำเนินการสนทนากลุ่ม ควรเริ่มต้นคำถามสบาย ๆ หรือเรียกว่าเป็นการอุ่นเครื่อง (Warm up) แล้วค่อย ๆ ถามลึกลงไปได้มากที่สุดในแต่ละประเด็น พยายามสรุปประเด็นที่ได้ทั้งหมดว่ามีอะไรบ้าง โดยผู้ร่วมสนทนาช่วยกันและผู้ดำเนินการสนทนาสรุปให้โดยได้รับการยินยอมจากทุกคน ในระหว่างการดำเนินการสนทนาควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนาโดยให้พูดทีละคน ไม่แย่งกันพูด ให้เป็นไปตามธรรมชาติ พูดในประเด็นทีละประเด็น เพื่อให้มีการผ่อนคลาย มีการแจกอาหารว่างและเครื่องดื่ม ช่วงนี้จะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เมื่อหมดประเด็นการสนทนา อาจจะมีการถามเพิ่มเติมว่า “นอกเหนือจากนี้มีใครคิดว่ามีกติกากฎหรือข้อตกลงร่วมอีกไหม” เมื่อจบการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนาควรขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนาทุกคน

5. เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จดบันทึกและผู้ช่วยต้องประชุมกัน เพื่อทบทวนและทำการตรวจทานข้อมูลกับผลการสังเกตสัมพันธภาพต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นว่า สอดคล้องกันหรือไม่ อีกทั้งตรวจสอบกับข้อมูลจากการถอดเทป และยังเป็น การตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ มีส่วนใดขาดต้องการเก็บเพิ่มเติมอีกหรือไม่

ฉัตรสุมน พงศ์ภิญโญ (2553, หน้า 81) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และตารางเวลาการสนทนา
2. กำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายและจำนวนคนที่ จะเข้าสนทนากลุ่ม
3. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป แล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลัก
4. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
5. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา และผู้จดบันทึก
6. จัดกลุ่มสนทนา
7. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ชาย โพรสิฐิตา (2552, หน้า 224) ได้เสนอ 5 ขั้นตอนหลักในการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. กำหนดปัญหาหรือหัวข้อ รวมทั้งคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้เหมาะสม

2. กำหนดประชากรเป้าหมายในการวิจัยและออกแบบตัวอย่างเพื่อร่วมในการสนทนากลุ่มให้เหมาะสมกับเรื่องและหัวข้อการวิจัย

3. สร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนา (guidelines) และกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา หรือ Moderator ทั้งสองประการนี้จะต้องสอดคล้องกับหัวข้อเรื่องและคำถามในการวิจัย และสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้วย

4. จัดการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อเชิญมาร่วมการสนทนาให้ได้ และการดำเนินการสนทนาในสถานที่และเวลาที่เหมาะสมงานในขั้นนี้ก็คือ การนำเอาสิ่งที่ทำใน 3 ขั้นตอนข้างต้น ซึ่งเป็นเรื่องของความคิดและเป็นนามธรรมลงมาสู่การปฏิบัติ เทียบได้กับการเก็บข้อมูลภาคสนามในการวิจัยแบบอื่น

5. จัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิจัย ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการสรุปเอาเฉพาะสาระสำคัญ เพื่อประโยชน์เฉพาะบางอย่าง การเขียนรายงานโดยรวมของทั้ง โครงการ หรือการเขียนบทความทางวิชาการอย่างเต็มรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเจตจำนงของนักวิจัย

อาคม ใจแก้ว (2551, หน้า 297) ได้กล่าวว่า การวางแผนสนทนากลุ่มเป็นการเตรียมองค์ประกอบและขั้นตอนต่าง ๆ ของการสนทนาอย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
2. กำหนดกระบวนการการวิจัย ภายหลังจากกำหนดทรัพยากร กลุ่มเป้าหมายการวิจัยได้แล้ว ผู้วิจัยต้องกำหนดระบบหรือขั้นตอนการศึกษาอย่างชัดเจน
3. กำหนดระยะเวลาที่ใช้-การใช้วิธีสนทนากลุ่ม
4. ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่จะใช้ประโยชน์จากผลการทำวิจัยแบบสนทนากลุ่ม
5. กำหนดกลุ่มบุคคลที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่ม
6. การรับฟังข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายก่อนเป็นเบื้องต้น ก่อนดำเนินการทำสนทนากลุ่มจริง

7. กำหนดสถานที่สนทนากลุ่ม

8. กำหนดแผนการปฏิบัติงาน

**หลักการวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม**

อาคม ใจแก้ว (2551, หน้า 300) ได้กล่าวว่า หลักการวิเคราะห์ผลที่ได้รับภายหลังเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยควรดำเนินการโดยยึดหลักการ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์กระทำอย่างเป็นระบบภายใต้เงื่อนไขและขั้นตอนที่เป็นรายละเอียด 6 ขั้นตอน คือ

1.1 จัดลำดับก่อน-หลัง แต่ละประเด็นคำถาม เพื่อนำไปสู่การมองภาพผลการวิเคราะห์อย่างต่อเนือง

1.2 แยกแยะและนำเอาข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกไว้ด้วยซอฟต์แวร์สนทนาประเภทต่างๆ เช่น เทป วีดีโอ ฯลฯ พร้อมด้วยบันทึกที่ผู้ดำเนินรายการและผู้ช่วยฯ ได้บันทึกเพิ่มเติมไว้นามาเตรียมเพื่อดำเนินการ

1.3 การลงรหัสข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องวิเคราะห์กับเครื่องคอมพิวเตอร์

1.4 ตรวจสอบข้อมูลจากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้วิจัยได้ข้อมูลหลัก ๆ ที่สำคัญครบถ้วน

1.5 สรุปย่อผลการสนทนากลุ่มทั้งจากผู้ดำเนินการและผู้ช่วย เพื่อจะได้ภาพสำคัญ ๆ ของเรื่องที่ทำการศึกษา ตลอดถึงจะได้พบข้อแตกต่างจากกลุ่มที่เข้าร่วมสนทนาว่าต่างจากผู้ดำเนินการหรือผู้ช่วยในส่วนไหน

1.6 กลุ่มที่เข้าร่วมแยกแยะแจกแจงข้อมูล คำนวณผลที่ได้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเพื่อตรวจสอบ และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

2. การวิเคราะห์ต้องนำไปสู่การตรวจสอบผลการศึกษาได้ นั่นก็คือ จะต้องเปิดโอกาสให้นักวิจัยอื่น ๆ ได้มาทำการตรวจสอบ เพื่อแสดงผลลัพธ์ที่ได้อย่างคล้อยคลึงกันกับที่ทำไปแล้ว โดยการใช้ข้อมูลและเอกสารชุดเดิม กระทั่งการสรุปตรวจสอบที่ได้โดยผู้ดำเนินการประชุมกับผู้ช่วยฯ

3. การวิเคราะห์จะต้องมีจุดศูนย์รวมของเนื้อหา นั่นก็คือ ต้องเก็บความที่เป็นประเด็นคำถามหลักของการวิจัย สำหรับส่วนที่เป็นสาระหรือประเด็นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องก็ควรทิ้งไป

4. การวิเคราะห์จะต้องกำหนดระดับของการตีความหรือแปลความข้อมูลดิบที่ได้ อย่างเหมาะสม โดยยึดจำนวนข้อมูลที่ได้เป็นหลัก ไม่ควรนำเสนอโดยวิเคราะห์แปลผลสุดขีดด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

5. การวิเคราะห์จะต้องมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

6. การวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องใช้เวลา ซึ่งค่อนข้างจะใช้เวลามากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ เพราะฉะนั้น นักวิจัยใหม่ (Novice-researcher) จึงมักจะไม่งำหนดเวลาสำหรับตัวเองในกรณีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพหรือการวิจัยกลุ่ม

7. การวิเคราะห์ไม่ควรล่าช้าเกินไป กล่าวคือ ในการบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มนั้น มักจะมีปรากฏการณ์ทางความรู้สึก อารมณ์ และความกระตือรือร้นของผู้ร่วมประชุมแฝงอยู่ด้วยและมักจะไม่ได้บันทึก หรือหากบันทึกไว้ก็ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ หากทิ้งระยะเวลาไว้นานเกินไป ปรากฏการณ์ดังกล่าวจะถูกกลบเลือนไปจากความทรงจำของผู้วิจัย ทำให้การวิเคราะห์ขาดอรรถรสและความเป็นจริงบางประการไป

8. การวิเคราะห์ควรจะนำไปสู่การยกระดับหรือความก้าวหน้าในองค์ความรู้นั้น ๆ เช่น การยื่นชั้นผลการศึกษา หรือนำผลการศึกษาไปขยายผลต่อ เป็นต้น
9. การวิเคราะห์ต้องนำไปสู่การสร้างความกระจ่างเกี่ยวกับสถานการณ์หรือประเด็นปัญหา
10. การวิเคราะห์ต้องแสดงการอธิบายทางเลือก มิใช่จะเพียงแค่ระบุทางใดทางหนึ่ง เพียงลำพัง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อมโยงกับ โลกแห่งความเป็นจริงนั้นจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย
11. การวิเคราะห์จะได้รับการปรับปรุง เมื่อมีการให้เหตุผลหรือข้อเสนอแนะกลับมา ยังผู้วิจัย อาจกระทำโดยบุคคลที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ตลอดจนถึงเจ้าของทุน หรือแม้แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายแก้ไขปัญหานั้น ๆ
12. การวิเคราะห์จำเป็นต้องอาศัยทักษะความสามารถพิเศษทั้งในด้านการคิด การเรียนรู้ การพูด และการเขียน เป็นต้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ฉัฐวรา เอกฉัตร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ
- 2) นำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ได้แก่ บุคลากร จำนวน 732 คน ในโรงเรียนขนาดเล็ก 244 โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งมีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน จำนวน 15 เขต ปีการศึกษา 2556 รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, Non-experimental case study design) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่เฉลี่ยร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าทดสอบความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินรูปแบบ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1) องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก มี 4 องค์ประกอบหลัก (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการดำเนินงาน (2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด พันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง (3) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์กร การจูงใจ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดบุคลากร และ (4) การควบคุมและประเมินผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือและตัวชี้วัด การรายงาน การประเมินผล

2) รูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ 3) รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิด ตามกรอบวิจัย

ณรงค์ช อุทัยศรี (2555 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 ค, หน้า 149-160) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 2) เพื่อสร้างรูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 4) เพื่อใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

รูปแบบวิธีการวิจัย ใช้แบบแผนการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and development) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ขั้นที่ 2 สร้างและพัฒนาแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ขั้นที่ 4 ใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 พบว่า ความพึงพอใจที่มีต่อการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2: ระยะของ 2 โมเดล

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแสดงผลงานความสำเร็จของสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ การจัดทำระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพระหว่างเขตพื้นที่กับสถานศึกษา และการพัฒนาผู้นิเทศผู้นิเทศมืออาชีพ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดระบบประกันคุณภาพ การศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา

ขงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 เขตพื้นที่การศึกษา และขั้นตอนที่ 5 การสรุปและรายงานผลการพัฒนาแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การบริหารกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย โครงสร้างระบบงานและเครือข่าย และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการปฏิบัติแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 4) การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ 5) การกำหนดเป้าหมาย 6) การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน 7) การบันทึกผลการปฏิบัติ 8) การวิเคราะห์ผล และ 9) การพัฒนาการปฏิบัติและเผยแพร่ผลงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) โครงสร้างการบริหาร (Structure) และขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure and practice) หรือตรงกับภาษาอังกฤษ คือ SSP Model

สำนักคิดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 49-51)

ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2551 ระยะที่ 2 (A 3) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี  
กรอบการติดตามกลยุทธ์ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจ  
พอเพียงสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง  
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ กลยุทธ์ที่ 4 การกระจายอำนาจและ  
ส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม  
การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ 4 กระจายอำนาจและส่งเสริม  
ความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยติดตาม 2 ประเด็นหลัก ได้แก่  
ประเด็นที่ (1) การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาประเภทที่ 1 และเครือข่าย  
สถานศึกษาประเภทที่ 1 พบว่า จำนวนและร้อยละของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตาม  
ระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน (A 3) ต่ำกว่าเป้าหมาย ร้อยละ 78.52 ตามเป้าหมาย  
ร้อยละ 24 และสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 5.37 ประเด็นที่ (2) การดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาของ  
สถานศึกษา ประเภทที่ 2 และเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่ 2 พบว่า จำนวนและร้อยละของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน (A 3) ต่ำกว่า  
เป้าหมายร้อยละ 27.57 ตามเป้าหมายร้อยละ 35.67 และสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 36.76

ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม  
ของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา โดยติดตาม 2 ประเด็นหลัก  
ได้แก่ ประเด็นที่ (1) การส่งเสริม สนับสนุนองค์กรคณะบุคคลให้มีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนา  
การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่ พบว่า ต่ำกว่าเป้าหมายทั้งหมด  
ร้อยละ 100 ขณะที่ประเด็นที่ (2) การส่งเสริมสนับสนุนองค์กรนักเรียน สถานักเรียน กรรมการ  
นักเรียน ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 1.62 ตามเป้าหมายร้อยละ 9.72 และสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 88.61

ราตรี กุลวงศ์ (2549, หน้า 112-113) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษابนฐานของผู้รับบริการ โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบ  
การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษابนฐานของผู้รับบริการ โดยกำหนดรูปแบบในการบริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ การดำเนินการวิจัย มี 2 ขั้นตอน คือ  
ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเชิงปริมาณ โดยการสำรวจข้อมูลพื้นฐานจากผู้รับบริการ คือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสังกัดจำนวน 138 คน ขั้นตอนที่ 2 ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
โดยการระดมสมอง เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารและแนวปฏิบัติ จากข้าราชการที่ปฏิบัติงาน  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 67 คน ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย  
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน



ผลการวิจัยพบว่า มาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบนฐานของผู้รับบริการ มีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้
  - 1.1 กลุ่มอำนาจการ ได้แก่ วางแผนการใช้ยานพาหนะ จัดทำผังห้องทำงาน ห้องประชุม จำแนกภารกิจการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานออกเป็นหมวดหมู่
  - 1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล ได้แก่ จัดทำคู่มือการกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ วิเคราะห์งานเพื่อให้บรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน
  - 1.3 กลุ่มนโยบายและแผน ได้แก่ จัดทำคู่มือการใช้ระบบและพัฒนาบุคลากร ผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร
  - 1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ได้แก่ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแผนงานโครงการ
  - 1.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่ รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ ประเมินผลการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
  - 1.7 หน่วยตรวจสอบภายใน ได้แก่ วางแผนตรวจสอบระบบการเงินและบัญชี กระบวนการปฏิบัติงานให้ความรู้ และแนวทางปฏิบัติแก่สถานศึกษา
2. ผลจากการนำรูปแบบไปปฏิบัติ พบว่า ทุกกลุ่มงานมีคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น ผู้รับบริการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความพึงพอใจในการได้รับบริการสูงขึ้น และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวขึ้นมาก
 

ชัชฎมิ สิชมพู (2548, หน้า 50-52) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่ การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเชิงอุดมคติของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่ การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานบริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 317 คน ผู้ปกครองนักเรียน

จำนวน 307 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายชั้นตอน และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 308 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบธรรมาภิบาลที่ผู้วิจัยตั้งขึ้น จำนวน 9 คน กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาความเป็นไปได้ จำนวน 46 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และแบบบันทึกความเห็น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการ การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากทุกด้าน รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้าจำแนกเป็นภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความเป็นผู้นำของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระบวนการบริหารจัดการ จำแนกเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ การบริหารตามแผนบุคลากร การบริหารตามแผนงบประมาณ การบริหารตามแผนการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา การวางระบบวางแผนปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตรวจสอบถ่วงดุล และการรายงานผลการจัดการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมาก ทุกรูปแบบ

ศุภชัย สุวรรณเกษ (2548, หน้า 187-196) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับลึก จำนวน 8 คน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอน ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน และหัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 21 คน และขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าความเบี่ยงเบนควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยผู้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย

ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ที่นำมาประยุกต์ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของ ซิกซ์ ซิกม่า 2) หลักการของซิกซ์ ซิกม่า 3) ลักษณะพื้นฐานของซิกซ์ ซิกม่า และ 4) องค์ประกอบ ของซิกซ์ ซิกม่า ส่วนที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน และ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้มี 5 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การตัดสินใจ ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม ระยะที่ 3 การคัดเลือกโอกาสพัฒนา หรือการกำหนด ขอบเขตของปัญหา (D: Define) ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน M-A-I-C คือ การวัดและรวบรวม ข้อมูล (M: Measure) การวิเคราะห์ (A: Analyze) การปรับปรุง (I: Improve) การควบคุม และ ขยายผล (C: Control) ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 (2548, หน้า 60-62) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบและวิธีการ บริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้าน โครงสร้างและ การบริหารงานวิชาการ ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายเป็นภาพรวมให้แต่ละเขต เลือกจัดกิจกรรมพัฒนาด้วยตนเองด้านกลยุทธ์การบริหารงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรทุกด้าน ด้านบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอรายชื่อ ผู้ที่เหมาะสม เพื่อการสรรหา และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่ม ด้านรูปแบบการบริหาร ควรประกาศใช้กฎหมายที่สำคัญต่อครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยเร็ว ส่วนด้านระบบและวิธีการบริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนรับรู้ ปัญหาอย่างมาก ขาดโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ควรสร้างเสริมวินัยในการทำงานให้บุคลากรในสำนักงาน โดยเคร่งครัด 2) ระบบและ วิธีการบริหาร การบริหารทั่วไป ปัญหาหลัก คือ การควบคุมดูแลและติดต่อสื่อสารระหว่างเขตกับ โรงเรียน เนื่องจาก โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ห่างไกล กรอบ โครงสร้างและอัตรากำลังของเขตพื้นที่ ยังไม่ชัดเจน มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และความมั่นคงในวิชาชีพของบุคลากรค่อนข้างมาก การบริหารงานบุคคล ควรให้ความสำคัญกับครู และบุคลากรทางการศึกษาเท่าเทียมกัน ในทุกด้าน การบริหารงบประมาณ โครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสั่งการ ควรจัดสรร งบประมาณให้ด้วย ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่สถานศึกษาอย่างแท้จริง และการบริหารงานวิชาการ ควรมีโรงเรียนต้นแบบการดำเนินการวิจัยในด้านต่าง ๆ ในทุกเขต อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานที่ตั้ง ด้านอาคารสถานที่ ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีเพียงพอ ด้านครุภัณฑ์ โดยเฉพาะรถยนต์ และ คอมพิวเตอร์ ยังมีปัญหา ส่วนด้านสภาพแวดล้อม และด้านความเหมาะสม มีความสวยงามและ เหมาะสม

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2548, หน้า 60) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งต้องเป็นสังคมที่ประชาชนมีความรู้และศักยภาพในการแสวงหาความรู้และสร้างผลผลิตสำหรับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ จำเป็นต้องมีสมรรถนะพื้นฐาน ได้แก่ สามารถเรียนรู้ สร้างความรู้ใช้ความรู้ และผลิตผลงานคุณภาพสำหรับแข่งขันได้ จึงมีความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา ที่จะต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการทัศน์ทางการศึกษาใหม่ ๆ การวิจัยนี้ได้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหลักการ และรูปแบบทั่วไปของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับเขตพื้นที่ และสถานศึกษาแกนนำ ผลการวิจัยทำให้ได้ระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่และสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ความสำเร็จ 2) กำหนดโครงสร้าง 3) บริหารจัดการ ซึ่งต้องมีการบูรณาการ โดยใช้ MSPA อันประกอบด้วย การระดมทรัพยากรที่หลากหลาย (M) การวางแผนกลยุทธ์ (S) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (P) และมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ (A) เป็นตัวขับเคลื่อน และ 4) ติดตาม กำกับ การดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 เป็นการสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแกนนำ และเครือข่ายใน 5 ภูมิภาค โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเครือข่ายทั้งในระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา ในท้องถิ่น สำหรับระยะที่ 3 เป็นการนำรูปแบบบริหารจัดการศึกษาไปทดลองใช้และสรุปรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ผลการวิจัยทำให้ได้คู่มือการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเขตพื้นที่และสถานศึกษา และผลจากการนำไปทดลองใช้ของ 10 เขตพื้นที่การศึกษา และ 43 สถานศึกษา ตลอดจนการเรียนรู้ประสบการณ์ของการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์ ไรไฟน์นิ่ง จำกัด เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งทำให้บริษัทอัลลายแอนซ์ ไรไฟน์นิ่ง จำกัด อยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง จากการศึกษาจะเห็นความสำคัญของบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การบริหารแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ จากการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน พบว่า จุดแข็งซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและความผูกพัน (Commitment) ของบุคลากรสูงก่อให้เกิดความสามัคคีสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยมีวัฒนธรรมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เลื่อมใสในระบบอาวุโส และมีการยอมรับความสามารถ อีกทั้ง

ด้านการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างเปิดเผย และตัวองค์กรเองมีที่ตั้งที่ใกล้ชิดกับพื้นที่ก็สามารถทำให้ได้เปรียบกว่ากลุ่มธุรกิจอื่น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ และมีการเอาใจใส่ติดตามอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหา รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้อง ส่วนในด้านบุคลากร มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่รับการปรับเปลี่ยนตามทิศทางขององค์กร อยู่เสมอ

พินสุดา สิริขันธ์ศรี (2546) ได้นำเสนอผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเภทปกติ และรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเภทที่มีลักษณะพิเศษ รูปแบบที่นำเสนอประกอบด้วย 4 ส่วนด้วยกันคือ (1) ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ (2) องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม การจัดการศึกษา ปัจจัยการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษา ผลผลิตการจัดการศึกษา ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และประเภทของรูปแบบ (3) เงื่อนไขและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ และ (4) ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

ลักษณะสำคัญของรูปแบบที่ 1 คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นตามเขตที่มีปริมาณและคุณภาพของงานตามสภาพแวดล้อมปกติ มีขนาดของความพอดี จำนวนสถานศึกษาพอเหมาะ มีสภาพภูมิศาสตร์และการคมนาคมสะดวก ลักษณะทางการปกครอง และปัจจัยทางการศึกษา ใกล้เคียงกัน

ลักษณะสำคัญของรูปแบบที่ 2 คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างจากปกติ ทั้งด้านสภาพภูมิศาสตร์ การคมนาคม เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม จำต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเป็นพิเศษ และมีความยืดหยุ่นทั้งด้านปัจจัยและกระบวนการจัดการศึกษาตามสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น

หลักการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามรูปแบบดังกล่าว ยึดหลักการร่วมกัน ประกอบด้วย หลักเอกภาพ หลักการกระจายอำนาจ หลักความยืดหยุ่นของการบริหารจัดการ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักความเป็นวิชาชีพ หลักการประกันคุณภาพการศึกษา หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา หลักการจัดการอย่างเป็นระบบ และหลักการบูรณาการ

สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ พบว่า ควรประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและ

การสื่อสาร ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์การแข่งขันและประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสู่สากลของบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันและสภาวะการณ์ซับซ้อน และศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล รวมทั้งศึกษาการนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการ รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจขององค์กรอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารการจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจัง ในรูปแบบองค์กรเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็นได้ชัดถึงจุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรสู่สากล คือ วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคน ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Arpie (2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของ

การดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความ โปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

Reid (2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐ โคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบัน ที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบขององค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐ โคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพไฟและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวมานน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพไฟและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (Linear) ปรับเปลี่ยน (Adaptive) และตีความ (Interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวมานน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอย่างห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Pun & White (2005, Abstract) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน พบว่า ผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยได้ทำการคิดค้นรูปแบบตัวชี้วัด เพื่อช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผล การดำเนินงานหลาย ๆ เล่ม เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร

Price (2001, Abstract) ได้ทำการศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน

โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหาร โรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์การสอน ระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่ โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ตาม ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่ โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่ โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้น ๆ สำหรับผู้ดูแล โรงเรียนครูผู้สอนก็มีความตระหนักมากขึ้น

Park (1997) วิจัยเรื่องการศึกษากรณีการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโต ตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

Dennis (1997) วิจัยเรื่อง ระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดมิติของระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าระบบการสนับสนุนมี 4 มิติ คือ การสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน

Ralph (1997) วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อ โรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบ และขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

Verber (1995) วิจัยเรื่อง การศึกษาโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษาโดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์ จากปัญหาของ โปรแกรมปริญญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบจากภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวในลักษณะของวัตถุประสงค์ ผลผลิต และเอกลักษณ์ของนักศึกษา



วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่ออธิบายการเริ่มต้น การพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐาน โปรแกรมปริญญาเอก ในสาขาที่ศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต ผลสรุป การวางแผนกลยุทธ์ใน โปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์กับนักศึกษา/อาจารย์ ในอัตราส่วนของ โปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแผนเป้าหมายโปรแกรมในเกณฑ์การประเมิน อาจารย์ ความเหมาะสมการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบควมมีคุณค่าในปริญญาเอก และ รูปแบบของการประกันนักศึกษาและอาจารย์ในงานวิจัย

Baldwin (1994) วิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ใน โรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผน กลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผน กลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุน สำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริม ข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และจัดสรรเวลาให้กับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีการใช้รูปแบบที่มีทฤษฎีกำหนดไว้ หรือการค้นพบจากการทดลองรูปแบบที่สร้างขึ้น ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถนำไปเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

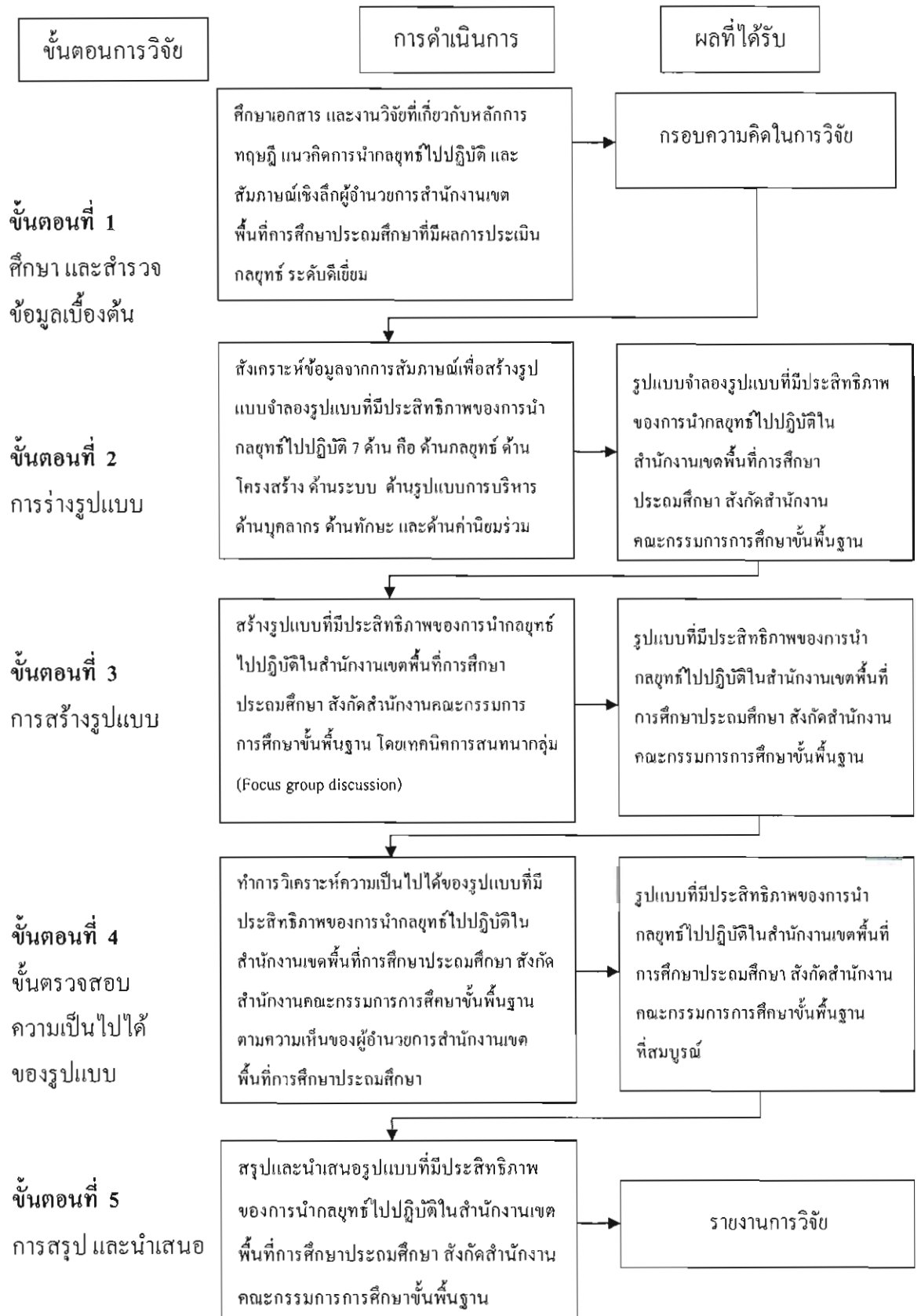
**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 1

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการใช้รูปแบบจำลองที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำรูปแบบที่พัฒนามาจากขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 5** การสรุปและนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินงานในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ และการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 7 แห่ง เพื่อนำมาใช้พิจารณาสร้างกรอบแนวคิด และจัดทำเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญในการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. การศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา The McKinsey 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982, p. 10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values) โดยองค์ประกอบ 7S Framework มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ (Strategy) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ จากนั้นจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้าง (Structure) ขององค์กร มีการจัดโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีการจัดระบบงาน (Systems) ขององค์กร ได้แก่ ระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการจัดซื้อจัดจ้างและระบบการติดตาม นิเทศ ประเมินผล ในส่วนของผู้บริหารองค์กรจะต้องมีรูปแบบในการบริหารจัดการ (Style) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (Skills) การปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทักษะการติดต่อ สื่อสาร ทักษะการใช้เทคโนโลยีและทักษะมนุษยสัมพันธ์ ภายใต้วฒุนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมร่วม (Shared values) ของบุคลากรที่มีความเชื่อ ค่านิยม ที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิก

ขององค์กรที่ได้กลายรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาที่ McKinsey 7S Framework เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้นำ McKinsey 7S Framework มาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ศึกษาการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 7 แห่ง ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 เกี่ยวกับรูปแบบที่มี ประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นมา โดยเทคนิค การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามขอบเขตของเนื้อหา

รางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 เป็นรางวัลที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทำการติดตาม ประเมินผลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการนำกลยุทธ์ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยจะทำการติดตาม ประเมินผล ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง แล้วนำผลการติดตาม ประเมินผล มาทำการประมวลผลแล้ว จัดลำดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พร้อมทั้งมอบรางวัลและประกาศยกย่อง เชิดชูเกียรติในแต่ละปีงบประมาณ โดยเฉพาะในปีงบประมาณ 2555 มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ได้รับรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติทั้งหมด 16 เขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกมา 7 เขตพื้นที่การศึกษา โดยยึดหลักกระจายไปยังทุกภูมิภาค ยกเว้นภาคใต้ ซึ่งไม่มีเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรางวัลในปีงบประมาณ 2555

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้ง 7 แห่ง มีดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามหลักสูตรและส่งเสริม ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

3. การรวบรวมข้อมูลและกำหนดแนวคิดในการร่างรูปแบบ หลังจากที่ได้ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดตามแนวทางข้างต้นแล้ว จะรวบรวมข้อมูล จัดกลุ่มข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลที่ได้ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของเนื้อหา ประกอบหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำผลที่ได้มาสังเคราะห์และกำหนดแนวคิดเพื่อนำมาใช้ในการร่างรูปแบบและผู้วิจัย ได้ประมวลสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปประเด็น โดยการจัดอันดับตามความถี่มากที่สุดถึงน้อย โดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละปัจจัย ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสอดคล้องกันในแต่ละประเด็น ตั้งแต่ความถี่เท่ากับ 4 ขึ้นไป (ความถี่มากที่สุด = 7 และความถี่น้อยที่สุด = 4) จึงจะนำมาเป็นประเด็นในการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากกรอบความคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศจากการได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์สังเคราะห์ และสรุปเป็นประเด็นของรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดทำขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการนำรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มานำเสนอในการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสมบูรณ์ในการนำไปใช้ โดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญคัดเลือกจากผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาหรือนักวิชาการด้านการศึกษามีประสบการณ์โดยตรงในการบริหารจัดการศึกษา ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 13 คน ที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกแบบเจาะจง มาทำหน้าที่ตรวจสอบ แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาให้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสมบูรณ์

#### **การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีลำดับขั้นตอนดังนี้**

##### **1. การเตรียมการก่อนการสนทนากลุ่ม**

1.1 การกำหนดหัวข้อประเด็นที่จะใช้ในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อประเด็น จากวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อให้การสนทนาเป็นไปตามขั้นตอน และจัดลำดับความคิดเห็นให้เป็นหมวดหมู่

##### **1.2 การเตรียมบุคลากรในการสนทนากลุ่ม**

1.2.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้จุดประเด็นการสนทนา และกระตุ้นให้ผู้ร่วมการสนทนาพูดคุยกันในหัวข้อ ประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ล่วงหน้า

1.2.2 ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน โดยเลือกจาก 3 กลุ่ม ดังนี้

1.2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน โดยมีวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษา ระดับนโยบาย และมีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยทางการศึกษา

1.2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ จำนวน 4 คน โดยมีคุณวุฒิด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ สอนในสถาบันระดับอุดมศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จำนวน 5 คน โดยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ  
ในด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นที่ประจักษ์

1.2.3 ผู้จัดบันทึกคำสนทนา (Note-taker) เป็นผู้ทำหน้าที่จดคำพูดทุกคำพูด  
ในการสนทนากลุ่ม ให้ได้มากที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้ช่วยวิจัยที่มี  
ประสบการณ์ในการเป็นผู้บันทึกคำสนทนากลุ่ม จำนวน 2 คน เป็นผู้จัดบันทึกคำสนทนากลุ่ม

1.2.4 เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป (Provider) เป็นผู้ทำหน้าที่บริการ เอื้ออำนวย  
เพิ่มความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสนทนา โดยการบริการน้ำดื่ม กาแฟ บันทึกรูปถ่าย เปลี่ยนเทป  
ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นเจ้าหน้าที่บริการทั่วไป  
ในการจัดกลุ่มสนทนามาแล้ว จำนวน 1 คน เป็นผู้ให้บริการทั่วไป

2. การเตรียมสถานที่จัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้เลือกที่ห้องประชุมสรวง กาญจนากร อาคาร  
รัชมังคลาภิเษก ชั้นลอย สำนักผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นสถานที่  
ที่สะดวกสำหรับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทุกคน มีบรรยากาศที่สงบ อากาศถ่ายเทได้ดีและสามารถ  
กันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ออกไปจากพื้นที่ที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม ได้

3. การดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม เมื่อถึงเวลาที่นัดหมาย ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้มาพร้อม  
กันแล้ว ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ได้ให้ทุกคนแนะนำตนเอง และได้ให้ผู้วิจัยแนะนำตนเอง  
พร้อมทั้งกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มในครั้งนี้ จากนั้นผู้ดำเนินการสนทนาได้เริ่ม  
ดำเนินการสนทนาแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการซักถาม และสรุปคำตอบ  
ของผู้ร่วมการสนทนา พร้อมกันนี้ การสนทนากลุ่มได้พิจารณาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบ  
ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นในรูปแบบที่มี  
ประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7S framework  
ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร  
ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยนำรูปแบบจำลองที่ได้จากตอนที่ 2 มาใช้เป็น  
ประเด็นในการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ร่วมสนทนาได้คัดเลือก จัดกลุ่ม ประเด็นที่คล้ายคลึงกัน  
ให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน ประเด็นที่มีความซ้ำซ้อนได้ตัดออกไป รวมทั้งประเด็นที่ข้อความ  
ที่ไม่ชัดเจน ก็ได้มีการปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)  
ได้พยายามกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ให้ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูล  
แต่ละประเด็นให้ครอบคลุม ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์มากที่สุด โดยใช้เวลาในการสนทนา  
ประมาณ 2 ชั่วโมง จากนั้น ผู้วิจัยได้กล่าวสรุปผลการจัดสนทนากลุ่มในครั้งนี้ให้ผู้เข้าร่วมสนทนา  
ทุกคนทราบ และกล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทุกคน



ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่นำมาปรับปรุงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ ก่อนนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ก่อนนำไปตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงโดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อนำไปใช้ โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 149 คน

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นการสรุปและนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการนำรูปแบบจากขั้นตอนที่ 4 ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มานำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สมบูรณ์ และรายงานผลการวิจัยต่อไป

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารกลยุทธ์อยู่ในระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 7 แห่ง

ขั้นที่ 2 ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง

คือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ เป็นผู้บริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 4 คน และเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน รวม 13 คน

ขั้นที่ 3 ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยคัดเลือกจากประชากร ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใน 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ จำนวน 183 คน จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป จำนวน 183 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับคืน 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.42

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ออกแบบการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นการสร้างรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้มีดังนี้ 1) การศึกษาเอกสาร ในการวิเคราะห์เอกสาร ใช้เอกสารและแบบบันทึกข้อมูล 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และบันทึกการสัมภาษณ์
2. ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้เป็นรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ คือรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบบันทึกข้อมูล

3. ขั้นตอนตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบใน 7 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง โดยการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 2006, pp. 246-250)

- 5 หมายถึง รูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึง รูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

#### วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลจากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเทคนิคสนทนากลุ่ม มาจัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจริง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

2. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำร่างแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาข้อคำถาม (Validity) ของเครื่องมือตามโครงสร้าง และความครอบคลุมของแบบสอบถาม โดยค่าความเที่ยงตรงของข้อคำถาม คิดเป็น 1.00

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดส่งไปให้ผู้ตอบ และรับคืนด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และส่งทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ (Content analysis) โดยตัดข้อความที่ซับซ้อนกันและสรุปประเด็นเป็นกรอบคำถามเพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยถอดเทปการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการคำนวณหาค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบมีความคิดเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไปเกี่ยวกับรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และจัดลำดับข้อมูลตามข้อที่สรุปได้จากการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในการวิจัยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) เป็นรายชื่อ เกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

4.50-5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงน้อย

1.00-1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

ทั้งนี้ เกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงคือเกณฑ์ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป เนื่องจากมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

**ตอนที่ 3** การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 1** การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ และการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 7 แห่ง และผู้วิจัยได้ประมวลสาระที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปประเด็นโดยจัดอันดับตามความถี่ มากถึงน้อย (โดยเรียงลำดับจากความถี่มากที่สุด 7 ลงมาถึงความถี่น้อยที่สุด 4) ได้ดังนี้





ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
1.19 มีการกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัด ความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/		/	6
1.20 มีการนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจใน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนา การบริหารกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/		6
1.21 มีการเผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/	/	/	6
1.22 มีการกำหนดตัวชี้วัด บังคับ กระบวนการ และผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
1.23 มีการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/		/	6
1.24 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/		6
1.25 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
1.26 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/	/	/	6
1.27 มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/		/	/		5
1.28 มีการจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน	/	/	/		/	/		5



ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
1.29 มีการประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และ บุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	/	/	/	/			/	5
1.30 มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ติดตามผลความก้าวหน้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/			/	/	/	5
1.31 มีการนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อ เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	/	/			/	/	/	5
1.32 มีการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น	/		/		/		/	4
1.33 มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และ ความสำเร็จการดำเนินงาน	/	/		/			/	4
1.34 มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับ ผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา	/	/		/		/		4
1.35 มีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน	/	/		/		/		4



ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
2.12 มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/		6
2.13 มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศการบริหาร จัดการอย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบันและ พร้อมใช้	/	/	/		/	/	/	6
2.14 มีการจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง	/	/	/	/		/	/	6
2.15 มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	/		/	/		/	/	5
2.16 มีการกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/		/	5
2.17 มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศมรรถนะ/ ทักษะ/ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/		5
2.18 มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มี ความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/			/	5
2.19 มีการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน แบบเครือข่าย	/	/			/	/	/	5
2.20 มีการจัดระบบโครงสร้างบริหารงาน โดยมี การมอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบ	/	/		/	/		/	5
2.21 มีการจัดองค์กรของหน่วยงานสอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถของบุคลากร	/	/			/	/	/	5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
2.22 การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงาน เป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/		/	/	/		/	5
2.23 มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เน้น การทำงานเป็นทีม	/	/	/	/			/	5
2.24 โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/	/		5
2.25 มีการสื่อสารในหน่วยงานทั้งรูปแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	/	/	/			/	/	5
2.26 มีการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่าง หน่วยงาน โดยใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two way communication)		/	/		/	/	/	5
2.27 มีเทคนิควิธีการ กำกับติดตามงานอยู่เสมอ	/	/		/	/		/	5
2.28 มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการติดตาม อย่างมีประสิทธิภาพ	/			/	/	/	/	5
2.29 มีการกำหนดการติดตามงาน ตามโครงสร้าง การบังคับบัญชา	/	/		/		/	/	5
2.30 มีการใช้เทคนิควิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	/	/		/		/	/	5
2.31 มีการยึดนโยบาย ความเร่งด่วน และจัดลำดับ ความสำคัญของงาน	/	/	/	/		/		5
2.32 มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัด กิจกรรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเพียงพอ	/	/		/		/	/	5
2.33 มีการติดตามประเมินผลการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน	/	/	/		/	/		5





## ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
3.16 มีการจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/		6
3.17 มีการจัดระบบการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/		/	/	/	6
3.18 มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
3.19 มีการพัฒนาระบบงานที่จะสนับสนุนการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/	/	/	6
3.20 มีการจัดระบบการบริหาร โดยมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับภารกิจ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
3.21 มีการจัดระบบการนิเทศ ที่เน้นการพัฒนา คุณภาพการศึกษา	/	/	/		/		/	5
3.22 มีการจัดระบบการพัฒนานุเคราะห์ อย่างต่อเนื่อง	/	/	/		/		/	5
3.23 มีการจัดระบบการประสานงานที่หลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม การเลี้ยงสังสรรค์	/	/	/		/		/	5
3.24 มีระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนด ชัดเจน	/	/	/	/		/		5
3.25 มีการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน	/	/	/	/	/			5





ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ท.1	สพป.ท.2	สพป.ท.3	สพป.ท.4	สพป.ท.5	สพป.ท.6	สพป.ท.7	ความถี่ (N = 7)
4.3 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	7
4.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการทบทวน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาวิเคราะห์เพื่อหา รูปแบบที่ดี และมีการปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/	/	/	7
4.5 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/	/	/	7
4.6 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	/	/	/	/	/	/	/	7
4.7 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้เกียรติ ให้กำลังใจ แก่บุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	7
4.8 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และ มีมนุษยสัมพันธ์ดี	/	/	/	/	/	/	/	7
4.9 ผู้บริหารมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	/	/	/		/	/	/	6
4.10 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้น การทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง	/	/	/	/		/	/	6
4.11 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อ การบริหารจัดการหน่วยงาน	/	/	/	/		/	/	6
4.12 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศ การทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	/		/	/	/	/	/	6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ท 1	สพป.ท 2	สพป.ท 3	สพป.ท 4	สพป.ท 5	สพป.ท 6	สพป.ท 7	ความถี่ (N = 7)
4.13 ผู้บริหารมองเห็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็น ผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์	/	/	/	/	/	/		6
4.14 ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า	/		/	/	/	/	/	6
4.15 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง ในอาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ		/	/	/	/	/	/	6
4.16 ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน	/	/	/	/	/		/	6
4.17 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร ได้เหมาะสมกับภาระงาน	/	/	/	/	/	/		6
4.18 ผู้บริหารมีการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ตลอดเวลา	/	/	/	/	/		/	6
4.19 ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย ชื่นชม บุคลากร ในที่ประชุม และตามโอกาสเสมอ ๆ	/	/		/	/	/		5
4.20 ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับบุคลากร ฉันทันที	/	/	/		/	/		5
4.21 ผู้บริหารสร้างขวัญ กำลังใจบุคลากร อยู่ตลอดเวลา	/	/	/		/	/		5
4.22 ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับ การอบรม/ คุงวน/ ฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	/	/	/		/	/		5
4.23 ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการสร้าง ความสามัคคีในหน่วยงาน	/		/	/	/		/	5

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
4.24 ผู้บริหารมีจิตวิทยาเชิงสร้างสรรค์กับ บุคลากรในหน่วยงาน	/		/	/		/	/	5
4.25 ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	/	/		/	/		/	5
4.26 ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	/		/	/	/	/		5
4.27 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	/	/			/	/	/	5
4.28 ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	/		/	/	/		/	5
4.29 ผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำ บุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี		/	/	/		/	/	5
4.30 ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	/	/		/	/		/	5
4.31 ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร องค์กร	/	/	/		/	/		5
4.32 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร	/		/			/	/	4
4.33 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม		/		/		/	/	4
4.34 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทั้งใน ด้านการประพฤติปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน	/		/		/		/	4
4.35 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กร	/			/	/		/	4
4.36 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม โครงการใหม่ๆ			/	/		/	/	4

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
<b>5. ด้านบุคลากร (Staff)</b>								
5.1 ผู้รับผิดชอบก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้อง ศึกษาและทำความเข้าใจในทิศทางของ องค์กรก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	7
5.2 แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามโครงการอย่างชัดเจน	/	/	/	/	/	/	/	7
5.3 โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้	/	/	/	/	/	/	/	7
5.4 มีการกำหนดรายละเอียด ขั้นตอน การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน	/	/	/	/	/	/	/	7
5.5 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	/	/	/	/	/	/	/	7
5.6 บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิด ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/		/	6
5.7 มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชย ในผลการปฏิบัติงานที่ดี	/	/	/	/	/	/		6
5.8 มีการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งด้านทักษะคุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/		/	/	/	6
5.9 มีการจัดระบบบุคลากร ให้มีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัว	/	/		/	/	/	/	6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
5.10 มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
5.11 มีการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงสมรรถนะ หลัก และกลยุทธ์ของหน่วยงาน	/	/	/		/	/	/	6
5.12 มีการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติสอดคล้องกับระบบที่กำหนด	/	/		/	/	/	/	6
5.13 มีการควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับ	/		/	/	/	/	/	6
5.14 บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้น ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	/	/	/	/		/	/	6
5.15 มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจถึง วัตถุประสงค์และแนวทาง ในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	/	/	/		/	/	/	6
5.16 บุคลากรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รับฟัง ความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และ ผู้มีส่วนได้เสีย	/	/		/	/	/	/	6
5.17 มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ	/	/	/		/	/	/	6
5.18 มีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	/		/		/	/	/	5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพ.ที่ 1	สพ.ที่ 2	สพ.ที่ 3	สพ.ที่ 4	สพ.ที่ 5	สพ.ที่ 6	สพ.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
5.19 มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	/		/	/	/		/	5
5.20 มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน		/		/	/	/	/	5
5.21 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ	/	/		/	/	/		5
5.22 มีการเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์บุคลากร	/	/		/	/		/	5
5.23 บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/		/	/	/	/		5
5.24 มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างชัดเจน	/	/		/	/		/	5
5.25 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	/	/	/		/		/	5
5.26 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/		/	/	/	/		5
5.27 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	/	/	/		/			4
5.28 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน ระหว่างบุคลากร	/	/	/			/		4



ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
6.4 ผู้บริหารมีทักษะพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	7
6.5 ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมอง ภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	7
6.6 ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	7
6.7 บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	/	/	/	/	/	/	/	7
6.8 มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	/	/	/		/	/	/	6
6.9 บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิด รู้จัก แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	/	/		/	/	/	/	6
6.10 มีการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร	/	/	/	/	/	/		6
6.11 มีการสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/		/	/	6
6.12 ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้น และ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร	/	/		/	/	/	/	6
6.13 ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/		/	6
6.14 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย	/	/	/	/	/		/	6





ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
7.3 มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่	/	/	/	/	/	/	/	7
7.4 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่	/	/	/	/	/	/	/	7
7.5 มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมี วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ ของกลยุทธ์	/	/	/	/		/	/	6
7.6 บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	/	/	/	/		/	/	6
7.7 หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการ เพื่อสร้างคุณภาพ	/	/	/		/	/	/	6
7.8 หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ		/	/	/	/	/	/	6
7.9 บุคลากรมีการศึกษา เข้าใจ และเข้าถึง วัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/	/	/		6
7.10 บุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นอย่างมาก	/		/		/	/	/	5
7.11 หน่วยงานมีการสร้างและดำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเชิงพัฒนา	/		/	/		/	/	5
7.12 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในทางที่ดี ไม่มีผลกระทบใด ๆ	/	/	/	/	/			5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพป.ที่ 1	สพป.ที่ 2	สพป.ที่ 3	สพป.ที่ 4	สพป.ที่ 5	สพป.ที่ 6	สพป.ที่ 7	ความถี่ (N = 7)
7.13 บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน	/	/	/		/	/		5
7.14 มีการประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ	/		/	/	/	/		5
7.15 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และ นำไปสู่การปฏิบัติ	/	/	/	/			/	5
7.16 มีการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น การขอย้าย ขอโอน และการร้องทุกข์ เป็นต้น	/		/		/	/	/	5
7.17 มีการอบรมให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือร่วมใจ	/	/		/	/	/		5
7.18 ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้กับเพื่อนร่วมงาน	/		/		/		/	4
7.19 ผู้บริหารสร้างให้บุคลากรมีความตระหนัก และเห็นคุณค่าในการพัฒนาองค์กร		/	/	/	/			4
7.20 มีการยกย่องให้ขวัญ กำลังใจ ผู้ที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			/		/	/	/	4
7.21 มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม			/	/	/	/		4
7.22 มีการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/	/				4

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประจำปีการศึกษา 2555 มีความเห็นหลากหลายในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีความคิดเห็นเหมือนกันสูงในบางด้านจากองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ตามกรอบแนวคิดตามเกณฑ์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงใช้เกณฑ์ คำตอบ ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คน ขึ้น ไปของประเด็นคำตอบที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นตรงกันจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจำแนกเป็นรูปแบบในแต่ละด้านได้ดังนี้

**1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)** ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ในองค์ประกอบของด้านกลยุทธ์ จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย 1) มีการทบทวนกลยุทธ์ทุกปีอย่าง ต่อเนื่อง 2) มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) มีการนำกลยุทธ์ ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 4) มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี 5) แผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดระยะเวลา ซึ่งสะท้อนถึงลำดับ ก่อน-หลังในการดำเนินงานอย่างชัดเจน 6) มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการก่อนเริ่ม ดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 7) มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงานตามโครงการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง 8) มีการกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 9) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มี ความพร้อมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 10) มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ประจำปี และงบประมาณ 11) มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ทั่วกันทุกคน สม่ำเสมอ 12) มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา ตามบริบทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 13) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 14) ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายแต่ละจุดเน้นของกลยุทธ์ของ สพฐ. และ สพป. ทุกเป้าหมาย 15) มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ 16) มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบทั้งด้าน บัญชี กระบวนการ และผลผลิต 17) มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ ในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ 18) มีการนำข้อมูลจากการติดตามแผนงาน/ โครงการ 19) มีการกำหนดวิธีการและ เครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 20) มีการนำข้อมูลเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์ 21) มีการเผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 22) มีการกำหนดตัวชี้วัด บัญชีกระบวนการ และ ผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 23) มีการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ 24) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 25) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 26) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 27) มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 28) มีการจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน 29) มีการประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 30) มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ติดตามผลความก้าวหน้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 31) มีการนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 32) มีการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น 33) มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จการดำเนินงาน 34) มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา และ 35) มีการกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ในองค์ประกอบของด้าน โครงสร้างจำนวน 39 ข้อ ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบตามความถนัด และความรู้ความสามารถของแต่ละคน 4) มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ 6) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร 7) มีโครงสร้างองค์กรที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน 8) มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และอิสระ 9) ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ระดับล่างมากขึ้น 10) มีการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง 11) มีการจัดทำคู่มือเพื่อกำหนดแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 12) มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 13) มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบันและพร้อมใช้ 14) มีการจัด โครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง 15) มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 16) มีการกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 17) มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ/ ทักษะ/ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

18) มีการจัด โครงสร้างของหน่วยงานให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 19) มีการจัด โครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานแบบเครือข่าย 20) มีการจัดระบบ โครงสร้างบริหารงาน โดยมี การมอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ 21) มีการจัดองค์กรของหน่วยงาน สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 22) การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงาน เป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 23) มีการจัด โครงสร้างการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม 24) โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 25) มีการสื่อสารในหน่วยงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 26) มีการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน โดยใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two way communication) 27) มีเทคนิควิธีการ กำกับติดตามงานอยู่เสมอ 28) มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอน การติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ 29) มีการกำหนดการติดตามงาน ตาม โครงสร้างการบังคับบัญชา 30) มีการใช้เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย 31) มีการยึดนโยบาย ความเร่งด่วน และจัดลำดับความสำคัญของงาน 32) มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัด กิจกรรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเพียงพอ 33) มีการติดตามประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน 34) นำผลการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนางาน 35) มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 36) มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 37) มีการสรุปรายงานผลการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ 38) มีการบันทึกการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 39) มีการจัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป ซึ่งจะใช้ เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

**3. ด้านระบบ (Systems)** ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไปใน องค์กรประกอบของด้านระบบจำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย 1) มีการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) มีระบบรับส่งข้อมูล ระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว 3) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน 4) มีระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะ ของบุคลากร สไตส์การทำงานระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร 5) มีการจัดระบบการวิเคราะห์ การประเมินและทบทวนผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) มีการจัดระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ 8) มีระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 9) มีการจัดระบบการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 10) มีการพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ 11) การดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกัน เพื่อส่งผลให้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 12) มีการจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 13) มีการจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 14) มีการจัดระบบบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 15) มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย 16) มีการจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 17) มีการจัดระบบการนิเทศติดตามและประเมินผล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 18) มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 19) มีการพัฒนาระบบงานที่จะสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 20) มีการจัดระบบการบริหาร โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับภารกิจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 21) มีการจัดระบบการนิเทศ ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 22) มีการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 23) มีการจัดระบบการประสานงานที่หลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม การเลี้ยงสังสรรค์ 24) มีระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน 25) มีการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน 26) มีระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป 27) มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 28) มีระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 29) มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 30) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรค หลังการปฏิบัติกิจกรรม/ โครงการทุกครั้ง 31) มีระบบการนิเทศ ติดตาม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ใช้ในการพัฒนางาน และ 32) มีระบบการรายงานการประเมินผลการจัดกิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ในองค์ประกอบของด้านรูปแบบการบริหาร จำนวน 36 ข้อ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร 2) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการทบทวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบที่ดี และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย 7) ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้เกิดริดิ ให้กำลังใจแก่บุคลากร

- 8) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) ผู้บริหารมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ 10) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง 11) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน 12) ผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน 13) ผู้บริหารมองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 14) ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า 15) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ 16) ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน 17) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร ได้เหมาะสมกับภาระงาน 18) ผู้บริหารมีการพัฒนาการทำงานของบุคลากรตลอดเวลา 19) ผู้บริหาร ยกย่อง ชมเชย ชื่นชม บุคลากรในที่ประชุม และตามโอกาสเสมอ ๆ 20) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง กับบุคลากรในพื้นที่ห้อง 21) ผู้บริหารสร้างขวัญ กำลังใจบุคลากรอยู่ตลอดเวลา 22) ผู้บริหารส่งเสริม บุคลากรให้เข้ารับการอบรม/ ศึกษาดูงาน/ ฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง 23) ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน 24) ผู้บริหารมีจิตวิทยาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรในหน่วยงาน 25) ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 26) ผู้บริหารปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 27) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ 28) ผู้บริหารมี ความสามารถในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา 29) ผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำ บุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 30) ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 31) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร 32) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร 33) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 34) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี แก่บุคลากรทั้งในด้านการประพฤติปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน 35) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร และ 36) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงริเริ่ม โครงการ ใหม่ ๆ ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

#### 5. ด้านบุคลากร (Staff) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป

ในองค์ประกอบของด้านบุคลากร จำนวน 34 ข้อ ประกอบด้วย 1) ผู้รับผิดชอบก่อนนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจในทิศทางขององค์กรก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) แผนปฏิบัติการ มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตาม โครงการอย่างชัดเจน 3) โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 4) มีการกำหนดรายละเอียด ขั้นตอน การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน 5) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 6) บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) มีการจูงใจโดยการประกาศ



ยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี 8) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งด้านทักษะคุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรมองค์กร 9) มีการจัดระบบบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัว 10) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 11) มีการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก และกลยุทธ์ของหน่วยงาน 12) มีการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสอดคล้องกับระบบที่กำหนด 13) มีการควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 14) บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 15) มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 16) บุคลากรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย 17) มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ 18) มีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร 19) มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 20) มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน 21) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ 22) มีการเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์บุคลากร 23) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 24) มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน 25) บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 26) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 27) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน 28) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากร 29) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ผ่านระบบเทคโนโลยี 30) มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 31) มีการประชุมบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ 32) มีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาให้กับบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง 33) จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และ 34) มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

#### 6. ด้านทักษะ (Skills) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป

ในองค์ประกอบของด้านทักษะจำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3) ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ผู้บริหารมีทักษะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ 8) มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิด รู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 10) มีการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร 11) มีการสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 12) ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร 13) ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 14) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย 15) ผู้บริหารมีทักษะการติดตาม ประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น 16) ผู้บริหารมีทักษะในการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 17) มีทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน และคณะกรรมการตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่นได้ 18) มีทักษะในการนิเทศและให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 19) มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้ 20) มีทักษะในการประเมินทางการศึกษา สามารถจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อรายงานผลต่อสาธารณชนได้ และ 21) มีทักษะมนุษยสัมพันธ์สูง สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้ดี ซึ่งจะใช้เป็นรูปแบบจำลองการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในขั้นต่อไป

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ในองค์ประกอบของด้านค่านิยมร่วม จำนวน 22 ข้อ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 2) มีการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร 3) มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ 5) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ 6) บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ 8) หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ 9) บุคลากรมีการศึกษา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร 10) บุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก 11) หน่วยงานมีการสร้างและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร

เชิงพัฒนา 12) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในทางที่ดี ไม่มีผลกระทบใด ๆ 13) บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน 14) มีการประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ 15) มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติ 16) มีการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น การขอย้าย ขอโอน และการร้องทุกข์ เป็นต้น 17) มีการอบรมให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือร่วมใจ 18) ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงาน 19) ผู้บริหารสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักและเห็นคุณค่าในการพัฒนาองค์กร 20) มีการยกย่องให้ขวัญ กำลังใจ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 21) มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และ 22) มีการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิด ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วม ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีการศึกษา 2555 จากนั้นจึงได้ทำการสร้างรูปแบบจำลองที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ จำนวน 13 คน เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน ที่มีต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำรูปแบบจำลองที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ จำนวน 13 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร กำหนดนโยบาย และการวางแผนการบริหาร จำนวน 4 คน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ วุฒิปริญญาเอก เป็นอาจารย์ หรือเป็นอาจารย์พิเศษสอนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นที่ยอมรับ ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน มาทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2557 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมสรวง กาญจนาร อาคารักษ์มงคลเกษม ชั้นลอย สำนักงานผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร โดยมี นายสุเทพ ชิตยวงษ์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) ประเด็นที่นำมาสนทนาคือ รูปแบบจำลองที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ด้าน คือ 1) รูปแบบด้านกลยุทธ์ 2) รูปแบบด้านโครงสร้าง 3) รูปแบบด้านระบบ 4) รูปแบบด้านรูปแบบการบริหาร 5) รูปแบบด้านบุคลากร 6) รูปแบบด้านทักษะ และ 7) รูปแบบด้านค่านิยมร่วม ผลการสนทนากลุ่มสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 3-9 (รายละเอียดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะปรากฏในภาคผนวก ข หน้า 243-252)

### 1. รูปแบบกลยุทธ์ (Strategy)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบกลยุทธ์ในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รูปแบบกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่ม และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
ของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองกลยุทธ์ที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>1. กลยุทธ์ (Strategy)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการทบทวนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>3. การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>4. มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>5. แผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดระยะเวลา ซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินงานอย่างชัดเจน</li> <li>6. มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการก่อนเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>7. มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงานตามโครงการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง</li> <li>8. การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>2. การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>3. การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>4. มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ</li> <li>5. การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>6. การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์</li> <li>7. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> <li>8. การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบจำลองกลยุทธ์ที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
9. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	9. การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
10. มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ	10. การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
11. มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ทั่วกันทุกคน สม่่าเสมอ	11. การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
12. มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา ตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	12. การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน
13. ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	13. ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป.
14. ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายแต่ละจุดเน้นของกลยุทธ์ของ สพฐ. และ สพป. ทุกเป้าหมาย	14. การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
15. มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์	
16. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต	
17. มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
18. มีการนำข้อมูลจากการติดตามแผนงาน/โครงการ	
19. การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบจำลองกลยุทธ์ที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
20. การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ	
ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและ พัฒนาการบริหารกลยุทธ์	
21. มีการเผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
22. มีการกำหนดตัวชี้วัด บังคับ กระทบการ และผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
23. มีการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
24. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
25. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	
26. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
27. มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน กิจกรรมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
28. การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน	
29. การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และ บุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบจำลองกลยุทธ์ที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
30. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ติดตามผลความก้าวหน้าการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	
31. การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	
32. การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น	
33. มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และ ความสำเร็จการดำเนินงาน	
34. มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับ ผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา	
35. การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน	

จากตารางที่ 3 แสดงว่าด้านรูปแบบกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ ได้แก่ มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัด แต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป. และการทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

## 2. รูปแบบโครงสร้าง (Structure)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบ โครงสร้างในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รูปแบบโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
ของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองโครงสร้างที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>2. โครงสร้าง (Structure)</b>	
1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2. มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบ ตามความถนัด และความรู้ความสามารถของ แต่ละคน	3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ
4. มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4. การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับรับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
5. การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	5. การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงาน เป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
6. มีการจัด โครงสร้างองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งในองค์กร	6. การจัด โครงสร้างการบริหารที่เน้นการทำงาน เป็นทีม
7. มีโครงสร้างองค์กรที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	7. การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และ ระดับสถานศึกษา
8. มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และ อิสระ	8. การจัด โครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตาม
9. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน แก่ระดับล่างมากขึ้น	ประเมินผลกลยุทธ์

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

รูปแบบจำลองโครงสร้างที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
10. มีการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง	9. การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่เหมาะสม
11. มีการจัดทำคู่มือเพื่อกำหนดแนวทางการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	10. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละ กลุ่มงานที่ชัดเจน
12. มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	11. การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์
13. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศการบริหาร จัดการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและ พร้อมใช้	
14. การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง	
15. มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	
16. มีการกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
17. มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ/ ทักษะ/ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
18. มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มี ความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
19. มีการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงาน แบบเครือข่าย	
20. มีการจัดระบบโครงสร้างบริหารงาน โดยมีการมอบหมายภาระงาน และ ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

รูปแบบจำลองโครงสร้างที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
21. มีการจัดองค์กรของหน่วยงานสอดคล้อง	
กับความรู้ความสามารถของบุคลากร	
22. การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงาน	
เป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
23. การจัดโครงสร้างการบริหารที่เน้น	
การทำงานเป็นทีม	
24. โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่น	
เหมาะสมกับภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ	
ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
25. มีการสื่อสารในหน่วยงานทั้งรูปแบบ	
ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	
26. มีการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่าง	
หน่วยงานโดยใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง	
(Two way communication)	
27. มีเทคนิควิธีการ กำกับติดตามงานอยู่เสมอ	
28. มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการติดตาม	
อย่างมีประสิทธิภาพ	
29. มีการกำหนดการติดตามงานตาม	
โครงสร้างการบังคับบัญชา	
30. มีการใช้เทคนิควิธีการประเมินผล	
การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	
31. มีการชี้แจงนโยบาย ความเร่งด่วนและ	
จัดลำดับความสำคัญของงาน	
32. มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัด	
กิจกรรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเพียงพอ	

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

รูปแบบจำลองโครงสร้างที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
33. มีการติดตามประเมินผลการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน	
34. นำผลการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน	
35. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กร อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	
36. มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	
37. มีการสรุปรายงานผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
38. มีการบันทึกการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
39. มีการจัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนา งาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป	

จากตารางที่ 4 แสดงว่าด้านรูปแบบโครงสร้าง ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การปรับโครงสร้าง องค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การจัด โครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง มีองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดโครงสร้างการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม การกำหนด โครงสร้าง องค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงการปฏิบัติใน ระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา การจัด โครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละ

กลุ่มงานที่ชัดเจน และการวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์

### 3. รูปแบบระบบ (Systems)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบระบบในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รูปแบบระบบที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองระบบที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>3. ระบบ (Systems)</b>	
1. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. มีระบบรับส่งข้อมูล ระหว่างกันของ ผู้ปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็ว	2. มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษตาม ผลการปฏิบัติงาน
3. มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษ ตามผลการปฏิบัติงาน	3. การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกัน ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบต่าง ๆ
4. การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกัน ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบ ต่าง ๆ ขององค์การและค่านิยมร่วมของสมาชิก ในองค์การ	4. การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. มีการจัดระบบการวิเคราะห์ การประเมิน และทบทวนผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	5. การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจและ เป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	6. การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รูปแบบจำลองระบบที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
7. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ	7. การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
8. การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	8. การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน
9. มีการจัดระบบการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	9. การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน
10. การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	10. การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และอิสระ
11. มีการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรม อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกัน เพื่อส่งผลให้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	11. การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
12. มีการจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	12. การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง
13. มีการจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจ เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	13. การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
14. มีการจัดระบบบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
15. มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย	
16. มีการจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

รูปแบบจำลองระบบที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
17. มีการจัดระบบการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
18. มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
19. มีการพัฒนาระบบงานที่จะสนับสนุน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
20. มีการจัดระบบการบริหาร โดยมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ ภารกิจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
21. มีการจัดระบบการนิเทศ ที่เน้นการพัฒนา คุณภาพการศึกษา	
22. การจัดระบบการพัฒนาคณาจารย์ อย่างต่อเนื่อง	
23. มีการจัดระบบการประสานงานที่หลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม การเลี้ยงสังสรรค์	
24. การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลา ที่กำหนดชัดเจน	
25. การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดีและ ยั่งยืน	
26. มีระบบการประเมินความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป	



## ตารางที่ 5 (ต่อ)

รูปแบบจำลองระบบที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
27. มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ผู้บริหาร ใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	
28. มีระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
29. มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
30. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรค หลังการปฏิบัติกิจกรรม/ โครงการ ทุกครั้ง	
31. มีระบบการนิเทศ ติดตาม เพื่อนำมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ใช้ในการพัฒนางาน	
32. มีระบบการรายงานการประเมินผลการจัด กิจกรรมหรือโครงการทุกโครงการจากบุคคล ที่เกี่ยวข้อง	

จากตารางที่ 5 แสดงว่าด้านรูปแบบระบบ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งได้จัดกลุ่มข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานด้านระบบ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบต่างๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร การจัดระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดระบบการพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว

และอิสระ การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง และการจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### 4. รูปแบบการบริหาร (Style)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองรูปแบบการบริหารที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>4. รูปแบบการบริหาร (Style)</b>	
1. ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	1. ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
2. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการทบทวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาวิเคราะห์เพื่อหาแบบที่ดี และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	4. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	5. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย 6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบจำลองรูปแบบการบริหารที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
6. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	7. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิคิดค้น
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้เกียรติ ให้กำลังใจ แก่บุคลากร	การทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง
8. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และ มีมนุษยสัมพันธ์ดี	8. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า
9. ผู้บริหารมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความ มั่นคงในอาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
10. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิคิดค้น การทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง	10. ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสม กับงาน
11. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อ การบริหารจัดการหน่วยงาน	11. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
12. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศ การทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	12. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
13. ผู้บริหารมองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น ผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์	13. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร
14. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความเจริญก้าวหน้า	14. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กร
15. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความ มั่นคงในอาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	
16. ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสม กับงาน	
17. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับ บุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน	

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบจำลองรูปแบบการบริหารที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
18. ผู้บริหารมีการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ตลอดเวลา	
19. ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย ชื่นชม บุคลากร ในที่ประชุม และตาม โอกาสเสมอ ๆ	
20. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับบุคลากรชั้นที่ พี่น้อง	
21. ผู้บริหารสร้างขวัญ กำลังใจบุคลากร อยู่ตลอดเวลา	
22. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากร ให้เข้ารับ การอบรม/ ดูงาน/ ฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	
23. ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการสร้าง ความสามัคคีในหน่วยงาน	
24. ผู้บริหารมีจิตวิทยาเชิงสร้างสรรค์กับ บุคลากรในหน่วยงาน	
25. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	
26. ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	
27. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	
28. ผู้บริหารมีความสามารถในการสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	
29. ผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำ บุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	
30. ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบจำลองรูปแบบการบริหารที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
31. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร องค์กร	
32. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร	
33. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	
34. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทั้งใน ด้านการประพฤติปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน	
35. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร ความขัดแย้งในองค์กร	
36. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ	

จากตารางที่ 6 แสดงว่าด้านรูปแบบการบริหาร ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกันเป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิจิตคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญ ก้าวหน้า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

## 5. รูปแบบบุคลากร (Staff)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบบุคลากรในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รูปแบบบุคลากรที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองบุคลากรที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>5. บุคลากร (Staff)</b>	
1. ผู้รับผิดชอบก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจในทิศทางขององค์กรก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
2. แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตาม โครงการอย่างชัดเจน	2. บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหาาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	3. มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชย ในผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. มีการกำหนดรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอย่างชัดเจน	4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	5. บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้น ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิด ปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	6. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร
7. มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยใน ผลการปฏิบัติงานที่ดี	7. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน
	8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบจำลองบุคลากรที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
8. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรมองค์กร	9. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี
9. มีการจัดระบบบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัว	10. จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร
10. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	อย่างสม่ำเสมอ
11. มีการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก และกลยุทธ์ของหน่วยงาน	11. การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
12. มีการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสอดคล้องกับระบบที่กำหนด	
13. มีการควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ	
14. บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	
15. มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวทาง ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
16. บุคลากรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย	
17. มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ	

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบจำลองบุคลากรที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
18. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	
19. มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน	
20. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน	
21. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ	
22. มีการเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์บุคลากร	
23. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
24. มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างชัดเจน	
25. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
26. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
27. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาคูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	
28. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน ระหว่างบุคลากร	



## ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบจำลองบุคลากรที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
29. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสาร ผ่านระบบเทคโนโลยี	
30. มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน	
31. มีการประชุมบุคลากรในหน่วยงาน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	
32. มีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาให้กับบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เป็นกันเอง	
33. จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	
34. การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือ แสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	

จากตารางที่ 7 แสดงว่าด้านรูปแบบบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะพร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานด้านบุคลากร ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บุคลากรนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การวางแผน อัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี จัดให้มีการประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

## 6. รูปแบบทักษะ (Skills)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบทักษะในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รูปแบบทักษะที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองทักษะที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>6. ทักษะ (Skills)</b>	
1. ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2. ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3. ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีทักษะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	5. บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
6. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	6. บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	7. การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร
8. มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8. การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

รูปแบบจำลองทักษะที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
9. บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิด รู้จัก แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	9. มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัย พัฒนางานทางการศึกษาได้
10. การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร	10. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร ในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี
11. การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	ประสิทธิภาพ
12. ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้นและ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร	
13. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	
14. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย	
15. ผู้บริหารมีทักษะการติดตาม ประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและ พัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น	
16. ผู้บริหารมีทักษะในการวางแผนการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
17. มีทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ ด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน และคณะกรรมการ ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่นได้	
18. มีทักษะในการนิเทศและให้คำแนะนำ ด้านวิชาการแก่สถานศึกษาและบุคลากร ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
19. มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจาก การวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้	

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

รูปแบบจำลองทักษะที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
20. มีทักษะในการประเมินทางการศึกษา สามารถจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทาง การศึกษา เพื่อรายงานผลต่อสาธารณชนได้	
21. มีทักษะมนุษยสัมพันธ์สูง สามารถ ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี	

จากตารางที่ 8 แสดงว่าด้านรูปแบบทักษะ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านทักษะ ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการทำวิจัยและ ใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้ และการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 7. รูปแบบค่านิยมร่วม (Shared values)

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบค่านิยมร่วมในแต่ละเรื่อง ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 รูปแบบค่านิยมร่วมที่พัฒนาขึ้นหลังจากการสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
ของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์

รูปแบบจำลองค่านิยมร่วมที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
7. ค่านิยมร่วม (Shared values)	
1. การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝัง แนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1. การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ
2. มีการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	2. การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่
3. การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่	3. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น และมีส่วนร่วม
4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่	4. หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนด ความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ
5. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ ของกลยุทธ์	5. หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
6. บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	6. การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ
7. หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนด ความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ	7. การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยม และทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
8. หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	
9. บุคลากรมีการศึกษา เข้าใจ และเข้าถึง วัฒนธรรมองค์กร	
10. บุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นอย่างมาก	

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

รูปแบบจำลองค่านิยมร่วมที่ใช้ การสนทนากลุ่ม	รูปแบบที่เป็นผลสรุปจากความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
11. หน่วยงานมีการสร้างและดำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเชิงพัฒนา	
12. มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในทางที่ดี ไม่มีผลกระทบใด ๆ	
13. บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน	
14. การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคน ได้เข้าใจ	
15. มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคน ได้เข้าใจและ นำไปสู่การปฏิบัติ	
16. มีการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น การขอย้าย ขอ โอน และการร้องทุกข์ เป็นต้น	
17. มีการอบรมให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร ให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือร่วมใจ	
18. ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้กับเพื่อนร่วมงาน	
19. ผู้บริหารสร้างให้บุคลากรมีความตระหนัก และเห็นคุณค่าในการพัฒนาองค์กร	
20. มีการยกย่องให้ขวัญ กำลังใจ ผู้ที่มีผลการ ปฏิบัติงานดีเด่นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
21. มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	
22. มีการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

จากตารางที่ 9 แสดงว่าด้านรูปแบบค่านิยมร่วม ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งได้จัดกลุ่ม ข้อความ ประเด็นที่คล้ายกัน มีความสอดคล้องกัน เป็นหมวดหมู่เดียวกัน และได้ตัดข้อความหรือประเด็นที่ซ้ำกันออกไป โดยผู้เชี่ยวชาญได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ การเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ หน่วยงาน มีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และการจัดมาตรการ ให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารกลยุทธ์ โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบต่าง ๆ สอดคล้องกันในสาระสำคัญของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

ด้านรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 12 ข้อ ดังนี้

1. มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
3. การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ
5. การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
6. การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์
7. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

8. การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

9. การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

10. การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

11. การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

12. การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีก 2 ข้อ ดังนี้

13. ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป.

14. การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้านรูปแบบโครงสร้าง (Structure) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ชัดหยุ่นในการบริหารจัดการ
4. การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
5. การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
6. การจัดโครงสร้างการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีก 5 ข้อ ดังนี้

7. กำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา

8. การจัดโครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์

9. การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม

10. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานที่ชัดเจน

11. การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์



ด้านรูปแบบระบบ (Systems) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 9 ข้อ ดังนี้

1. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  2. มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน
  3. การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์การและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ
  4. การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  5. ระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
  6. การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  7. การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
  8. การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว
- มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน

9. การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีก 4 ข้อ ดังนี้

10. การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและอิสระ
11. การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
12. การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง
13. การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันมีจำนวน 14 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
2. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถ

ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง

8. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีความก้าวหน้า

ในวิชาชีพ

10. ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน
  11. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  12. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
  13. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร
  14. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร
- ด้านรูปแบบบุคลากร (Staff) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 11 ข้อ

ดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
  2. บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา
- ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี
  4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ

5. บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร
7. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ
9. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบ

เทคโนโลยี

10. จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร

อย่างสม่ำเสมอ

11. การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านรูปแบบทักษะ (Skills) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 9 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
6. บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7. การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร
8. การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
9. มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีก 1 ข้อ ดังนี้

10. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้

ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านรูปแบบค่านิยมร่วม (Shared values) ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกัน

มีจำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. การส่งเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
2. การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่
3. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน

วัฒนธรรมการทำงานใหม่

4. หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้ใช้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนด

ความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ

5. หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
6. การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคน

ได้เข้าใจ

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีก 1 ข้อ ดังนี้

7. การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

### ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเป็นไปได้ในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาเขียนเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ กับการนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมากน้อยเพียงใด และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในด้านเนื้อหาและความถูกต้องของคำถาม โดยได้ค่า *IOC* เท่ากับ 1.00 (ปรากฏเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาคผนวก ก หน้า 262-270) และนำไปสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำไปปฏิบัติจริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จาก 183 เขตพื้นที่ที่ ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 183 ฉบับ ได้กลับคืน จำนวน 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.42 ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 10-16 และในการวิเคราะห์ความคิดเห็นใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

4.50-5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงมาก

2.50-3.49 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงน้อย

1.00-1.49 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

ทั้งนี้เกณฑ์ในการพิจารณาว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้การปฏิบัติจริงใช้ข้อความที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาคำเป็นไปได้อันเนื่องมาจากการปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี	4.65	0.56	มากที่สุด
2. การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.57	0.52	มากที่สุด
3. ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของสพป	4.53	0.52	มากที่สุด
4. การเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ	4.53	0.58	มากที่สุด
5. การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน	4.43	0.65	มาก
6. การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.40	0.67	มาก
7. การทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.39	0.68	มาก
8. การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพการดำเนินงานและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.35	0.69	มาก
9. การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติ	4.32	0.57	มาก
10. การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.28	0.75	มาก
11. การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.17	0.82	มาก
12. การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน	4.10	0.85	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
13. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.07	0.57	มาก
14. การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	4.05	0.74	มาก
รวม	4.35	0.65	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ยทุกข้อ เท่ากับ 4.35 โดยมี 4 องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 10 องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรกคือ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาคือความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านโครงสร้าง

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านโครงสร้าง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม	4.52	0.66	มากที่สุด
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.50	0.65	มากที่สุด
3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน	4.50	0.67	มากที่สุด
4. การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม	4.33	0.60	มาก
5. การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์	4.29	0.65	มาก
6. การจัดโครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลกลยุทธ์	4.20	0.75	มาก
7. การจัดระบบโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง	4.15	0.73	มาก
8. การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.14	0.84	มาก
9. โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.12	0.72	มาก
10. การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา	4.11	0.73	มาก
11. การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	3.95	0.91	มาก
รวม	4.26	0.72	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน โครงสร้าง (Structure) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ย ทุกองค์ประกอบ

เท่ากับ 4.26 โดยมี 3 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 8 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และระดับสถานศึกษา และการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านระบบ

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านระบบ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.60	0.64	มากที่สุด
2. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.55	0.66	มากที่สุด
3. การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.67	มากที่สุด
4. การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแบบสองทาง	4.51	0.61	มากที่สุด
5. การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.74	มาก
6. การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.32	0.70	มาก
7. การพัฒนาการจัดระบบบริการที่ดี และยั่งยืน	4.19	0.75	มาก
8. การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและอิสระ	4.19	0.72	มาก



ตารางที่ 12 (ต่อ)

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านระบบ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
9. การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.19	0.76	มาก
10. การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน	4.17	0.76	มาก
11. การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงานระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วม ของสมาชิกในองค์กร	4.10	.077	มาก
12. จัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.10	0.77	มาก
13. การกำหนดระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตาม ผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.72	มาก
รวม	4.32	0.71	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบ (Systems) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.32 โดยมี 4 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 9 องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม/พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงานระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร การจัดระบบการและเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการกำหนดระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาคำเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านรูปแบบการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.65	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร	4.57	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี	4.56	0.51	มากที่สุด
4. ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.55	0.56	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.54	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิจิตรคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง	4.53	0.55	มากที่สุด
7. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.52	0.53	มากที่สุด
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร	4.50	0.57	มากที่สุด
9. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	4.48	0.67	มาก
10. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.35	0.67	มาก
11. ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	4.48	0.60	มาก
12. ผู้บริหารมีอำนาจการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.59	มาก
13. ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน	4.42	0.68	มาก
14. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความเจริญก้าวหน้า	4.32	0.68	มาก
รวม	4.49	0.59	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.49 โดยมี 8 องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 6 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร และผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีอำนาจการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหาร มีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน และผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านบุคลากร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.50	0.57	มากที่สุด
2. การจัดระบบงานใจ โดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.43	0.63	มาก
3. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.42	0.69	มาก
4. จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.38	0.75	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านบุคลากร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
5. การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	4.32	0.64	มาก
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ความสามารถ	4.31	0.73	มาก
7. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี	4.28	0.71	มาก
8. การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.28	0.77	มาก
9. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน	4.26	0.64	มาก
10. บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.22	0.67	มาก
11. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.19	0.79	มาก
รวม	4.32	0.69	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร (Staff) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริงอยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบเท่ากับ 4.32 โดยมี 1 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและ 10 องค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดระบบงานใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย คือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านทักษะ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.59	0.53	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.58	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.55	0.51	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.50	0.63	มากที่สุด
5. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.45	0.61	มาก
6. บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.43	0.66	มาก
7. บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.33	0.70	มาก
8. การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร	4.27	0.74	มาก
9. การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.75	มาก
10. ผู้บริหารมีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้	4.19	0.74	มาก
รวม	4.32	0.67	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ (Skills) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมเห็นว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มีค่าเฉลี่ย

ทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.32 โดยมี 4 องค์ประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 6 องค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3 อันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารมีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้

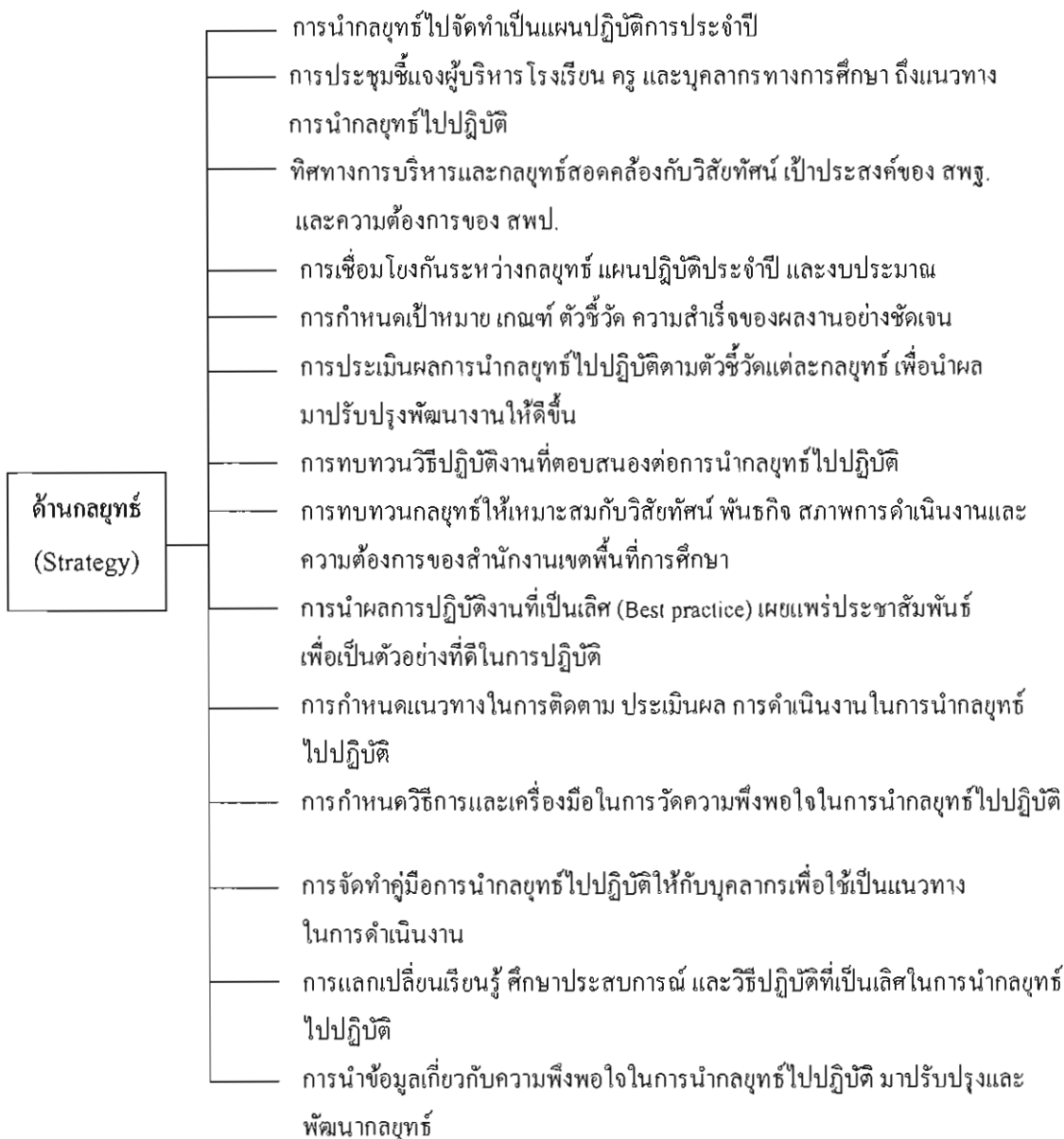
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาคำความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพด้านค่านิยมร่วม	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่	4.59	0.58	มากที่สุด
2. การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ	4.55	0.66	มากที่สุด
3. การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	0.61	มากที่สุด
4. การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.32	0.67	มาก
5. หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนร่วมนำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ	4.28	0.60	มาก
6. การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่	4.36	0.72	มาก
7. หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	4.32	0.63	มาก
รวม	4.42	0.64	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม (Shaerd values) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.42 โดยมี 3 องค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และ 4 องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และการจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้าย หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนร่วมนำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่ และหน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

จากข้อมูลในตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 16 แสดงถึงรายละเอียดรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสามารถสรุปตามลำดับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพที่ 7-13 ได้ดังนี้

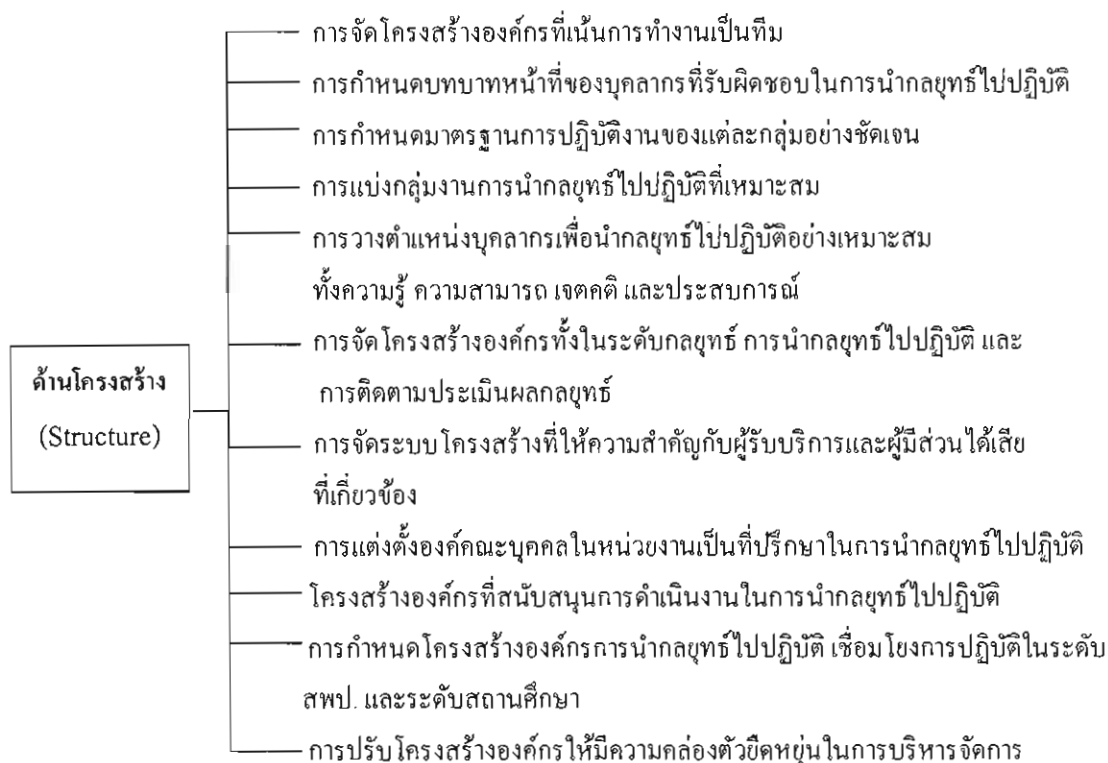
## รูปแบบด้านกลยุทธ์



ภาพที่ 7 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์

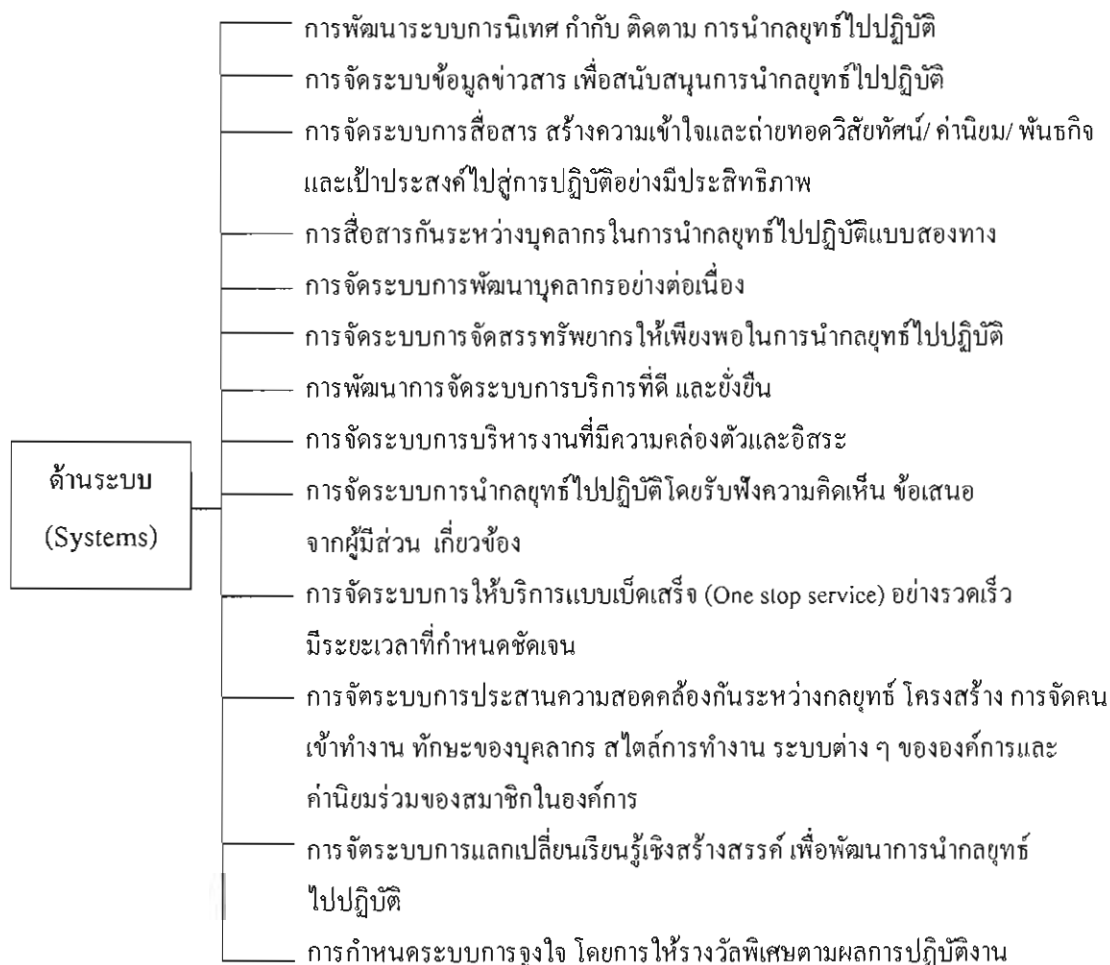


## รูปแบบด้านโครงสร้าง



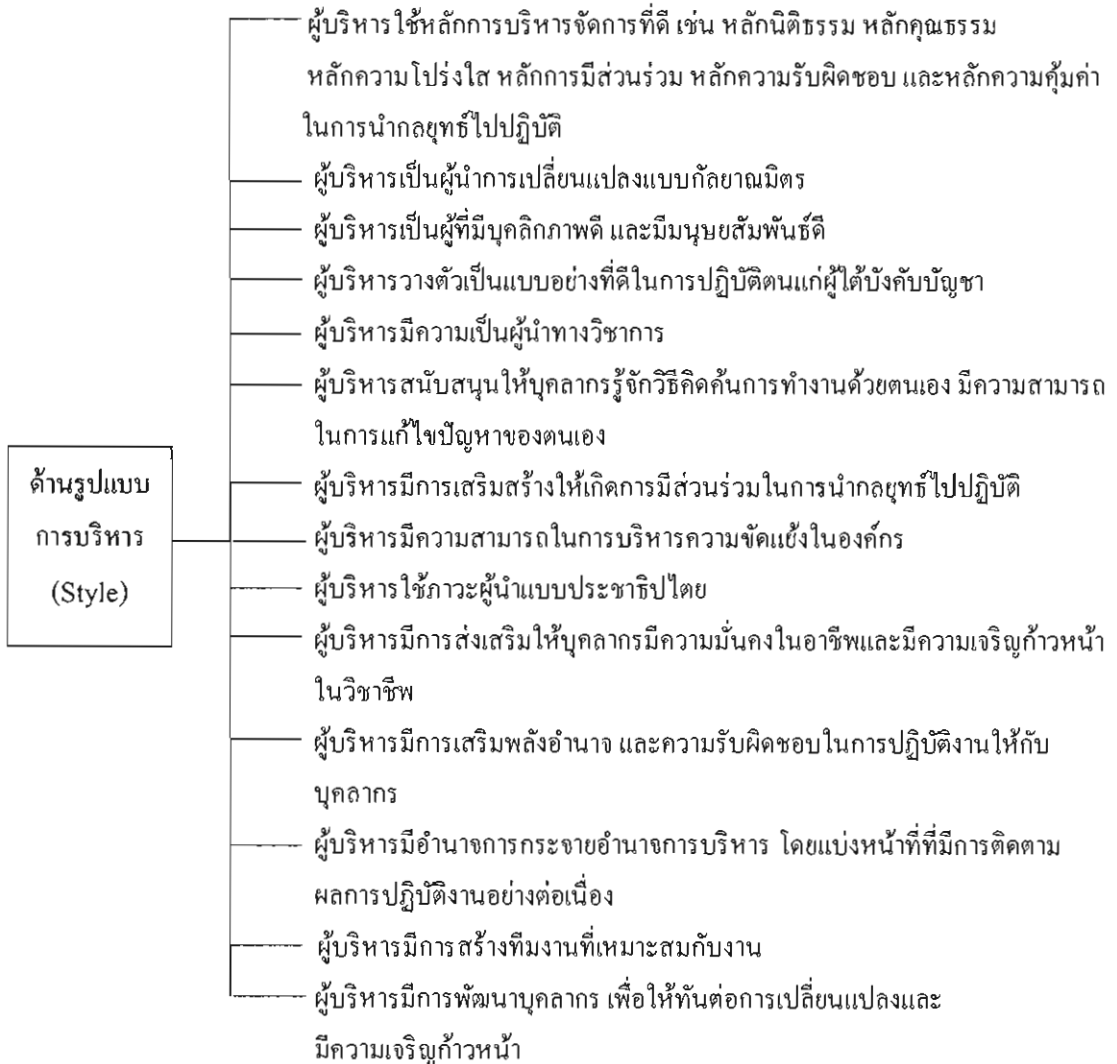
ภาพที่ 8 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน โครงสร้าง

## รูปแบบด้านระบบ



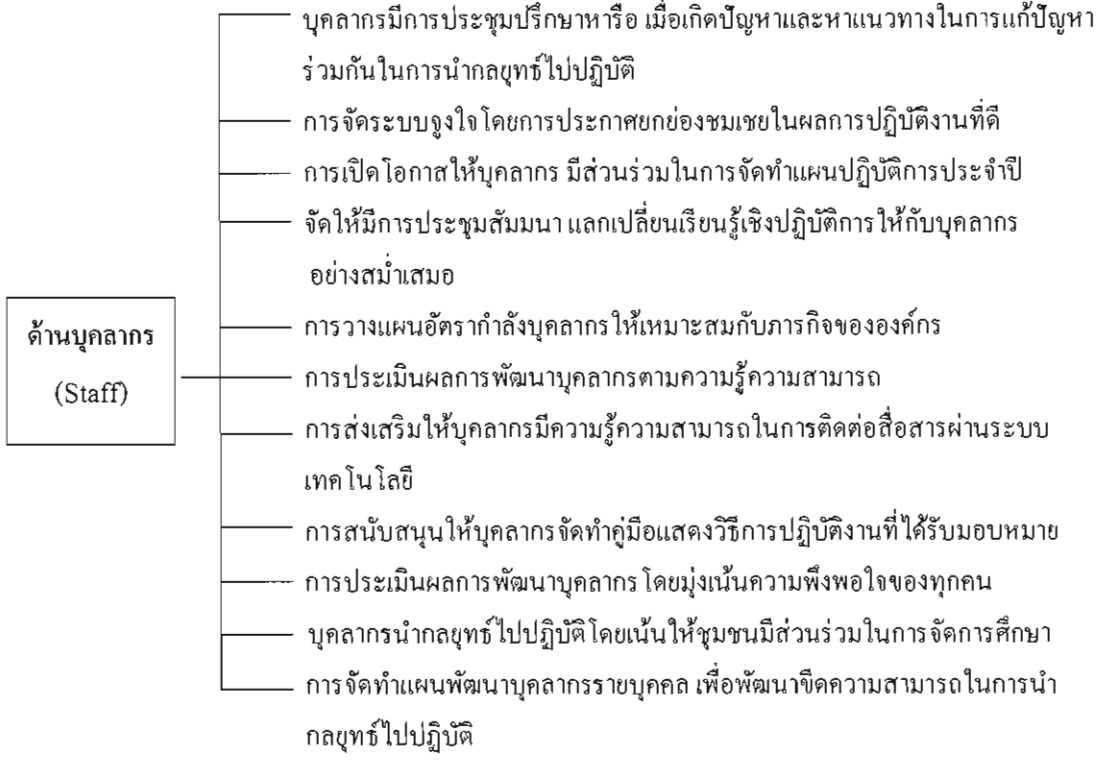
ภาพที่ 9 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบ

## รูปแบบด้านรูปแบบการบริหาร



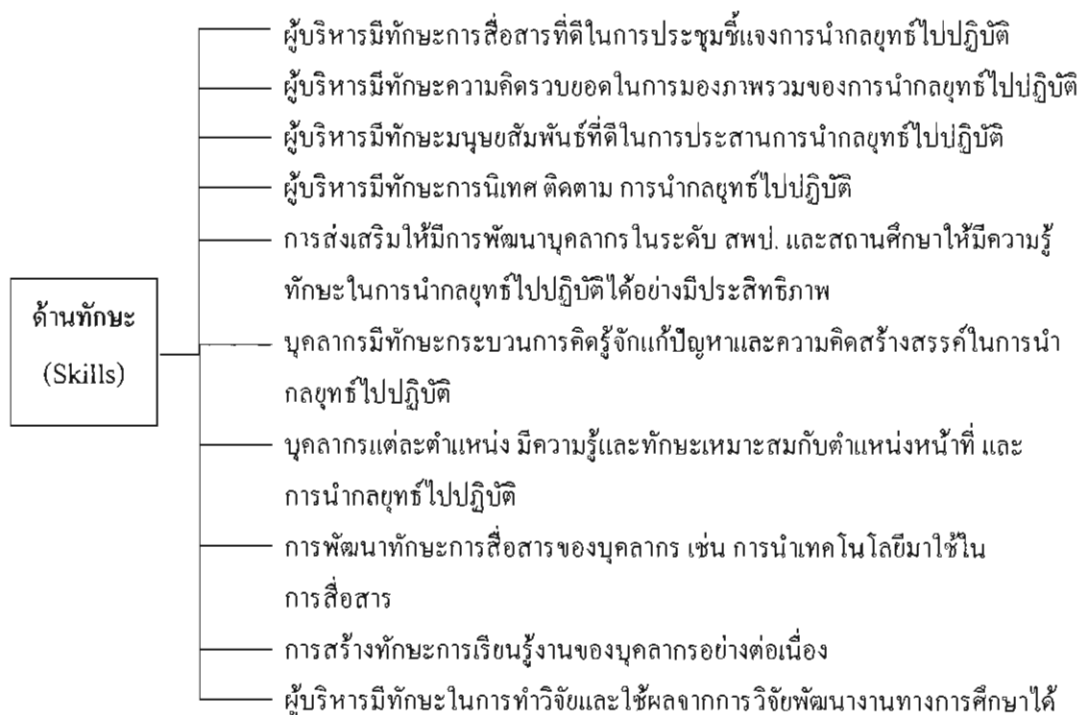
ภาพที่ 10 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร

### รูปแบบด้านบุคลากร



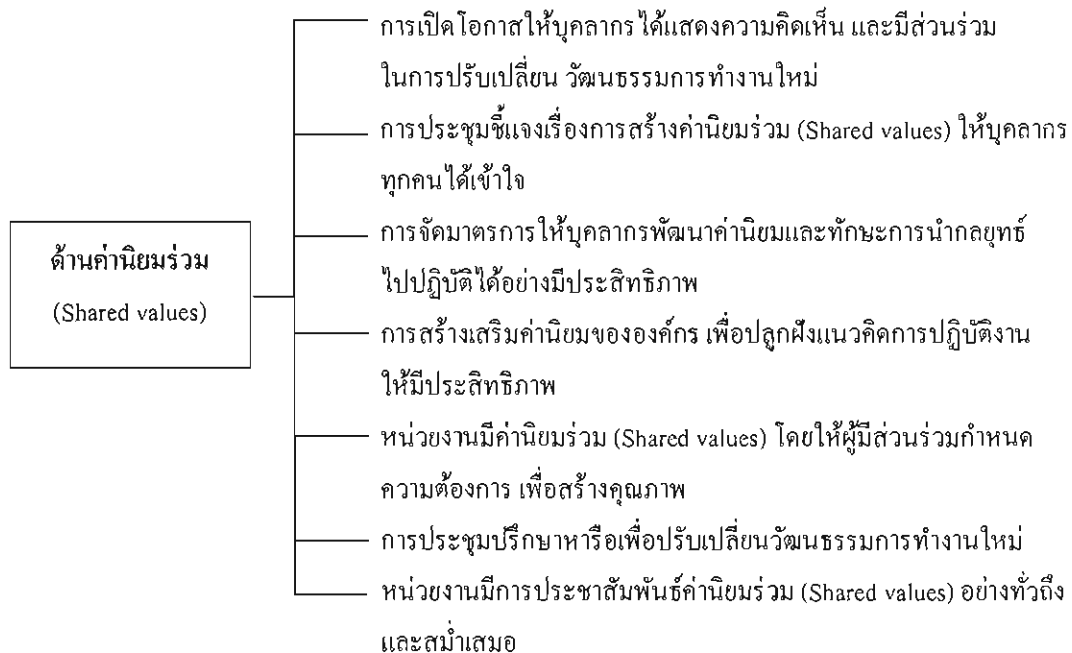
ภาพที่ 11 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร

## รูปแบบด้านทักษะ



ภาพที่ 12 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ

## รูปแบบด้านค่านิยมร่วม



ภาพที่ 13 รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ดำรง บทความ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นร่างรูปแบบจำลอง โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งได้นำแนวคิดตามกรอบความคิด McKinsey 7S Framework โดย Peter and Waterman ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 13 คน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำรูปแบบที่พัฒนามาจากขั้นตอนที่ 3 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 5 ภูมิภาค จำนวน 183 คน จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 5** การสรุปและนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเรื่องการพัฒนา รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีสาระสำคัญ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด 4 องค์กรประกอบ และ 10 องค์กรประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 14 องค์กรประกอบ คือ

- 1.1 การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.2 การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.3 ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป.
- 1.4 การเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติประจำปี และงบประมาณ
- 1.5 การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน
- 1.6 การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
- 1.7 การทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.8 การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพการดำเนินงาน ความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.9 การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติ
- 1.10 การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



1.11 การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.12 การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.13 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.14 การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้าง (Structure) มีสาระสำคัญคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามองเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยอยู่ในระดับความเป็นไปได้มากที่สุดมี 3 องค์ประกอบ และ อยู่ในระดับความเป็นไปได้มากมี 8 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 11 องค์ประกอบ คือ

2.1 การจัด โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม

2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน

2.4 การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม

2.5 การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์

2.6 การจัด โครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลกลยุทธ์

2.7 การจัดระบบโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

2.8 การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.9 โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.10 การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติ

ในระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา

2.11 การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

3. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบ (Systems) มีสาระสำคัญ

คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยอยู่ในระดับความเป็นไปได้มากที่สุดมี 4 องค์กรประกอบ และอยู่ในระดับความเป็นไปได้มาก มี 9 องค์กรประกอบ โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 13 องค์กรประกอบ คือ

- 3.1 การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.2 การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.3 การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจและเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.4 การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแบบสองทาง
- 3.5 การจัดระบบการพัฒนามูลฐานอย่างต่อเนื่อง
- 3.6 การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.7 การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน
- 3.8 การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและอิสระ
- 3.9 การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจาก

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- 3.10 การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน
- 3.11 การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สวัสดิการงานระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร
- 3.12 การจัดระบบการและเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.13 การกำหนดระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน

4. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) มีสาระสำคัญคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดย 8 องค์กรประกอบ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 6 องค์กรประกอบ อยู่ในความเป็นไปได้มาก โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 14 องค์กรประกอบ คือ

- 4.1 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 4.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร
- 4.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 4.4 ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.5 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4.6 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง  
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง
- 4.7 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4.8 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร
- 4.9 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 4.10 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีความเจริญก้าวหน้า  
ในวิชาชีพ
- 4.11 ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับ  
บุคลากร
- 4.12 ผู้บริหารมีอำนาจการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตาม  
ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 4.13 ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน
- 4.14 ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญ  
ก้าวหน้า

5. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร (Staff) มีสาระสำคัญ  
คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง  
โดย 1 องค์กรประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 10 องค์กรประกอบอยู่ในความเป็นไปได้มาก  
โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 11 องค์กรประกอบ คือ

- 5.1 บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหา  
ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5.2 การจัดระบบจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี
- 5.3 การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 5.4 จัดให้มีการประชุมสัมมนา และเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร  
อย่างสม่ำเสมอ
- 5.5 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

- 5.6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ความสามารถ
- 5.7 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบ

#### เทคโนโลยี

- 5.8 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- 5.9 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน
- 5.10 บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 5.11 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำ

#### กลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ (Skills) มีสาระสำคัญ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดย 4 องค์กรประกอบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และ 6 องค์กรประกอบอยู่ในความเป็นไปได้มาก โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ ทั้ง 10 องค์กรประกอบ คือ

- 6.1 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.2 ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.3 ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.4 ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.5 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้

ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.6 บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6.7 บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และ การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ

6.8 การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร

6.9 การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6.10 ผู้บริหารมีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้

7. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) มีสาระสำคัญคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติจริง โดยอยู่ในระดับความเป็นไปได้มากที่สุดมี 3 องค์กรประกอบและ 4 องค์กรประกอบ

อยู่ในความเป็นไปได้มาก โดยเรียงลำดับตามความเป็นไปได้ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ

7.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

7.2 การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ

7.3 การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

7.5 หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ

7.6 การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

7.7 หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา The McKinsey 7S Framework ของ Peters and Waterman (1982, p.10) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ควรนำมาอภิปราย

1. ด้านกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประชุมชี้แจงของผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการกำหนดทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติประจำปี และงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของ บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550) ได้กล่าวไว้ในเอกสารการพัฒนางค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ว่าการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงาม ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของตัวเอง เพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้ลงทุนลงแรง ต้องสูญเปล่าแล้วก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์กรที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2553) ที่ได้แบ่งขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual objectives) ที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปตามกรอบของวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง ๆ (Functional objectives) มีกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น มีการจัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงานและงบประมาณ ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency plans) ด้วยว่า ถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องซูพันธ์ เขจรนนท์ (2556) ที่เสนอว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity), และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง ส่วนการกำหนดทิศทางขององค์กร (Set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and goal establishment) ขององค์กร นอกจากนี้แล้ว อนิวัช แก้วจันทน์ (2551) กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementatation) ว่าเป็นงานของบุคคลทุกระดับในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

ประยุกต์และสร้างความเข้าใจ ในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงต้องทำการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรได้เข้าใจ และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินการในส่วนนี้ได้อาจส่งผลกระทบต่อผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงทั้งนี้ อาจแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทั่วไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันของผู้บริหาร โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรอาจนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วนำไปปฏิบัติพร้อม ๆ กัน หรืออาจจะเริ่มทีละระดับก็ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแต่ละปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เนื่องจากการตัดสินใจนำกลยุทธ์แต่ละระดับไปปฏิบัติอาจจะมีผลกระทบระหว่างกันได้ จึงต้องตัดสินใจผสมผสานกลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2553) ที่กล่าวไว้ว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการดำเนินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ซึ่งก็คือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมเหล่านั้น ตามวิธีการและนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมนั้น ๆ

2. ด้าน โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ จัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน มีการแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมกับการจัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย Harris (2002) ที่เห็นว่าวิสัยทัศน์จะเกิดได้ต้องมีทีมงานช่วยสนับสนุนขณะที่ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) Sallis (2002) ต่างเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทีมงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ ขณะที่ สุพานี สฤณภูวณิช (2553) ที่ว่า ขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัตินี้ จะมีปัจจัยบางประการที่จะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ระบบผลตอบแทนต่าง ๆ (Organization rewards) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรประกอบเหล่านี้จำเป็นต้องประสานกันหรือเข้ากันได้กับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สัมฤทธิ์ผลลงได้ ถ้าหากว่าองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งคือ หลาย ๆ ตัวนั้น ไม่สอดคล้องกัน ขัดแย้งกัน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักจะเกิดปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดรูปแบบของโครงสร้างองค์กร และจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และเป็นผลแห่งความสำเร็จในการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อย 4 ประการหลัก คือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ความแน่วแน่ในการที่จะกล้าตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีความเฉียบขาดในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และประการสุดท้ายคือ ความอดทนต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ไม่เป็นรูปแบบ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ที่กล่าวว่า การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (Host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชันต่าง ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ CEO มอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพ ไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง ในทางปฏิบัติเจ้าภาพหลักจะมีอำนาจในการเรียกเจ้าภาพร่วมที่เหลื่อมมาประชุมเพื่อแบ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้น ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงาน และรายงานความคืบหน้าของการ Implement กลยุทธ์นั้นต่อที่ประชุมผู้บริหารตามเวลาที่กำหนด จะเห็นว่าวิธีมอบหมายงานเช่นนี้แตกต่างจากกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ (Ongoing activities) ซึ่งแต่ละหน่วยงานดำเนินอยู่เป็นกิจวัตร (Routine) งานกลยุทธ์ที่มอบหมายให้หลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยต่อยอดให้แต่ละหน่วยงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่พวกเขามีร่วมกัน (Shared vision) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak (2008) ที่กล่าวว่าหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจน หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ว่าจะต้องติดต่อกับผู้ใด เมื่อไร และด้วยเหตุใด รวมทั้งเข้าใจงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่นด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบความสำเร็จ เกิดการประสานงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน และการถ่ายโอนความรู้ส่งผลทำให้องค์กรมีความสามารถองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่าง ๆ อะไรบ้าง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบอย่างชัดเจน มีความจำเป็นมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประสบผลสำเร็จ และนอกจากนั้น Pearce and Robinson (2005) มีแนวคิดว่าการกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กร สามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างรางวัลขององค์กร (Motivational payoff) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak (2008) มีแนวคิดว่าการควบคุมจะไม่เกิดประสิทธิผลใด ๆ หากไม่ได้กำหนด



ความรับผิดชอบและการกำกับกำกับการดำเนินกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นความชัดเจนในความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลเพื่อเกิดระบบควบคุมที่มีประสิทธิผลจึงเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

3. ด้านระบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จัดระบบข้อมูล ข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอด วิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารกัน ระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแบบสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 263) กล่าวว่า ข้อมูลข่าวสาร อาจใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในปริมาณที่เหมาะสม ข้อมูลข่าวสาร ที่ขาดความถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ จำนวนมากเกินไปหรือล่าช้า อาจเกิดผลเสียอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจะให้ประโยชน์กับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการตรวจสอบและ ควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ในการควบคุมการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลจาก การปฏิบัติงานจริงของพนักงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ และจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานที่ กำหนดไว้ จะได้สามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานว่ามีความเบี่ยงเบนไปมากน้อย เพียงใด ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, หน้า 73) กล่าวว่า ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและ ปริมาณที่เพียงพอ มีความสำคัญมาก ถ้าหากมีข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน การตัดสินใจนั้นจะตกอยู่ใน ภาวะเสี่ยง (Risk) จะเสี่ยงมากขึ้นขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพข้อมูลข่าวสาร แต่ถ้าไม่มีข้อมูล ข่าวสารเลย ก็จะตกอยู่ในภาวะของความไม่แน่นอน (Uncertainty) การแก้ไขปัญหาจึงมีความเสี่ยงต่อ ความล้มเหลวเป็นทวีเท่า ส่วน เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553, หน้า 217) ได้กล่าวว่า การสื่อสารแบบ สองทาง เกิดขึ้นเมื่อผู้รับได้มีปฏิริยาโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารควรทำการสื่อสารแบบ สองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสร้างความแน่ใจได้ว่าผู้รับสาร มีความเข้าใจ การสื่อสาร แบบสองทาง ช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกันมากกว่าที่จะสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งเป็นการส่งข้อมูล แต่เพียงฝ่ายเดียว การสื่อสารเรื่องสำคัญ ๆ อาจทำให้ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องได้ การสื่อสารแบบ สองทางใช้เวลามากกว่า การสื่อสารแบบทางเดียว แต่มีความถูกต้องมากกว่า สร้างความเข้าใจที่ ดีกว่า ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2552, หน้า 188) กล่าวเพิ่มเติมว่าการติดต่อสื่อสารที่ไร้ พรหมแดนก็อาศัยพลังงานของไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารสามารถสื่อสารกันได้หลาย ช่องทาง และไม่จำกัดระดับและขอบเขต การสื่อสารมีทั้ง ไร้สาย และตามสาย การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องนั่งประชุมในห้อง หรือเจรจาพูดคุยกันต่อหน้ากัน ซึ่งสอดคล้องกัน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, หน้า 323) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงาน

เป็นทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยคนหลายคน หรือคนหมู่มากมาทำงานร่วมกัน หากสมาชิกในทีมงานสามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานนั้นก็จะป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกในทีมงานไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่งานที่ได้รับมอบหมายมาจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยลง ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคปัจจุบันที่ทีมงานต้องทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลสำเร็จของงาน

อนิวัช แก้วจันทร์ (2551, หน้า 180) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้เกิดขึ้นจากผลสำเร็จของโครงสร้างองค์กรเพียงปัจจัยเดียว ผลสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงานทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ “กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร (Communication strategy)” จึงมีความสำคัญ และจำเป็นต่อผลสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยังสอดคล้องกับ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, หน้า 170) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นศูนย์กลางการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจในข้อมูลข่าวสารเรื่องเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีส่วนหน่วยย่อย ๆ มากมาย หลากหลายสาขา การที่จะทำให้แต่ละบุคคลเข้าใจ ในการสื่อสารเรื่องแต่ละครั้งให้เป็นความเข้าใจเดียวกันนั้นกระทำได้ค่อนข้างยาก เพราะบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันในการรับรู้ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และเข้าใจวิธีการที่จะสื่อสารข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะถ้าเข้าใจในแนวทางเหมือนกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่นและเกิดการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

4. ด้านรูปแบบการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วย

ตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทญูตม (2554, หน้า 6-10) ที่ว่า ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะของการแนะนำและชักจูง สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการปรึกษาหารือถามปัญหา มากกว่าที่จะรอรับคำสั่งอย่างเดี๋ยว และในการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไรจึงจะอยู่ในแบบลักษณะของความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้บริหารการใช้อำนาจหน้าที่โดยมีมือคด และปฏิบัติใช้อำนาจหน้าที่โดยยุติธรรม เช่น ในการลงโทษทางวินัย การให้รางวัล การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการวิเคราะห์ประเมินผลอยู่เสมอในการใช้อำนาจหน้าที่ของตน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาและยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ การใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นดาบสองคมที่ผู้บริหารทุก ๆ หน่วยงานจะต้องพึงสังวร เพราะถ้าการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ดีและยอมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร และอาจทำให้เป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไปและมีผลเสียหายต่อหน้าที่การงานของตนด้วย เพราะฉะนั้น ผู้บริหารก่อนที่จะดำเนินการใด ต้องหันกลับมาขอมองดูการปฏิบัติก่อนว่าทำได้ผลดีแค่ไหน และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuptanon (2000) ในเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ว่าผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนใจกว้าง เป็นคนซื่อสัตย์และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสาร การประสานงาน มีการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy & Miskel (2001) ที่ว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยกย่อง ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจและต้องสามารถทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Lashway (2003) ที่ว่าผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และมีการแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การประสานงานเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่เกิดขึ้นในโรงเรียน

##### 5. ด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง

มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและการแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson and Stricklan (2004) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลักขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มี

ความสามารถ ความสามารถในการแข่งขันที่มากกว่าเพียงพอ และองค์กรภายในที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์กรที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญเสมอในการบริหารกลยุทธ์การกระทำ 3 อย่าง ในการสร้างองค์กรที่สำคัญ ประการแรกคือ การหาพนักงานในองค์กรคือการสร้างทีมบริหารที่แข็งแกร่งและการคัดสรรและรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านเทคนิคและสติปัญญาที่เป็นที่ต้องการ การสร้างความสามารถหลัก และความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้เกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี และประการสุดท้ายคือ การวางโครงสร้างองค์กรและความพยายามในการทำงาน การจัดหน้าที่และกระบวนการทางธุรกิจ กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าและการตัดสินใจในลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย (2556, หน้า 100) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยกำหนดความสามารถทางการแข่งขัน และมีอิทธิพลต่อระบบและแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองกับความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งในสภาพแวดล้อมที่คงที่และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการนำมาใช้อย่างเหมาะสม และขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวขององค์กรด้วย ยังสอดคล้องกับ อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2553, หน้า 169) ที่ว่า ในโลกของการทำงานในปัจจุบัน คงไม่มีหน่วยงานใดปฏิเสธการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานแบบนี้ จะต้องนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาส่งเสริมร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้น คำว่าทีมงานจึงมีความหมายและมีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะงานในองค์กรนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือซับซ้อนมากเพียงใด การทำงานก็มุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มุ่งความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการวางรากฐาน ความเข้าใจ หรือการสร้างทีมที่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน บวกกับการใช้เทคนิคบางอย่าง เพื่อให้การบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วน สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 277) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีและมีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นต้องการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือ จะต้องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource planning) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะเลือกใช้

ตลอดจนการวางแผนเพื่อนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และวางแผนเพื่อการควบคุมติดตาม การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้น สอดคล้องกับ วิเชียร วิทษอุดม (2554, หน้า 12-7) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรไว้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรและความสามารถของตัวองค์กรที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวองค์กรไหนที่มีการปรับตัวได้ดีกว่าองค์กรนั้นก็ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าหรือเราอาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะรู้จักวิธีการบริหารคนและทรัพยากรในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และดำรงรักษาเป้าหมายไว้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อัน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย การบริหารจัดการ กฎหมาย คู่แข่งขัน และองค์กรอื่น เป็นต้น

6. ด้านทักษะ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นสรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพราะ การสื่อสารที่ชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสร้างความเข้าใจที่ดีถูกต้องให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฉันทฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556) ที่ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กรเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะว่าในทางปฏิบัติแล้วการกำหนดกลยุทธ์มักจะกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างกว้าง ๆ แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่ได้คาดฝัน ซึ่งหัวหน้าทีมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) ได้ให้ความหมายของเรื่องดังกล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกายซึ่งความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical thinking) ที่จะต้องคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องงานหน้าที่ที่รับผิดชอบเช่น ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องรู้กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการบริหารงานตลอดจนงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร เป็นต้น คุณลักษณะ

(Trait) เป็นลักษณะที่มักจะแสดงออก เพื่อได้ตอบสนองสถานการณ์หนึ่งๆ เช่น การทำงานของผู้บริหาร บางท่านจะชอบความรวดเร็ว คิดเร็วไว ในการปฏิบัติงาน แต่บางท่านจะค่อยๆ คิดช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ วิเชียร วิทษุฒ (2554, หน้า 12-10) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะที่สำคัญในการบริหารจัดการ ดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการวางแผนทางยุทธศาสตร์ คอยคอยรับกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ มีทักษะในการจูงใจคนงานที่อ่อนล้า คับข้องใจ ผิดหวังต่อตนเองและสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่เกิดกับยุคต่อชีวิตองค์กรและอำนาจปกครอง แต่คนเหล่านี้ก็ต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องการความสำเร็จในชีวิต ปัญหาอยู่ที่จะต้องความเป็นประจักษ์ที่ตีได้อย่างไร มีความสามารถในการรับรู้ค่านิยมใหม่ ๆ เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานประกอบอาชีพ ผลตอบแทนสิ่งแวดล้อม คนรุ่นใหม่ต้องการทำงานเป็นประโยชน์ต่อสังคมมากกว่าการได้กำไร จึงมีปัญหาวางจะพัฒนาจริยธรรมการทำงานแบบใหม่อย่างไร ให้คำนึงถึงทั้งส่วนรวมและความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วย และมีความสามารถทางการเมือง เนื่องจากต้องเผชิญกับกลุ่มพลังกลุ่มผลประโยชน์มากมายที่เผชิญหน้ากันและมีปัญหาเดือดร้อนต่าง ๆ นานา ประดังเข้ามา การแก้ปัญหา ไม่อาจใช้แนวทางที่สมเหตุได้ต้องรู้จักสร้างกลุ่มแนวร่วมพันธมิตร เพื่อผลักดันให้มีการแก้ไขอย่างจริงจัง หรือประนีประนอมให้มีการยอมรับทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ตลอดจนความเยบยลในกลยุทธ์ต่าง ๆ

7. ด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่ มีการประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ จิตมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ วิไลสุข (2557, หน้า 23) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากคนส่วนใหญ่ในองค์กร จนกลายเป็นแบบแผนขององค์กร เพราะเป็นคำกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับคนส่วนใหญ่ขององค์กร การปฏิบัติกันมาจนเป็นสิ่งที่อยู่คู่องค์กร แต่หากเป็นค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมของแต่ละคนในองค์กรไม่ถึงเป็นวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กรใช้เวลาในการสั่งสมมิได้เกิดขึ้นภายในชั่วข้ามคืน วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป วัฒนธรรมองค์กรของบางหน่วยงานเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในองค์กรมาหลายปี เมื่อคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทำให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 180) ที่กล่าวว่า เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและสิ่งที้องค์กรต้องการบรรลุ ซึ่งจะทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์ประกอบ

ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ระบบค่านิยมร่วมจะเป็นเสมือนเป้าหมายร่วมของทุกคนและทุกส่วนในองค์กร แสดงถึงความจำเป็นในการดำรงอยู่ขององค์กรหรือหน้าที่หลักที่องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการ และยังคงสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยุตม (2554, หน้า 9-2) ที่ว่า องค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ก็เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อไปตำนานเรื่องเล่า ขาน วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณกันว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์กรจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออกและมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยม อันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้ เป็นอย่างดี ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรม องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แต่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่า ๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับ รูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ ก็ต้องมีการปรับ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้อง กับระบบการทำงานในองค์กรขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้และต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้นักบริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมอันไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กร ทำให้รู้จัก วางแผน ส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณี ในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นมากภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุพานี สฤณภูวนิช (2553, หน้า 280) ที่ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่า ผู้บริหารควรเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในแนวทาง ดังต่อไปนี้ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และ มีการประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์กร สร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) เช่น การกล้าเสี่ยง ทุ่มเท ในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มองโอกาสให้เห็น เน้นการปรับองค์กรให้ตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อม และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำงานแบบไม่เฉื่อยชา มีการพัฒนาตนเอง และองค์กร อยู่ตลอดเวลา สร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่องค์กร ทุกแห่งพึงประสงค์ ก็คือ พนักงานนั้นทำงานได้เก่ง และต้องเป็นคนดีด้วย การมีจริยธรรมในที่นี้ หมายถึงว่า การทำงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้งและเคารพ ในสิทธิของผู้อื่น ไม่รุกราน และเอาเปรียบคนอื่นอย่างไม่ถูกทำนองคลองธรรม ไม่ทำผิดไปจาก มาตรฐานของวิชาชีพ สังคมประเพณี และกฎหมาย

## ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำรูปแบบนี้ไปปฏิบัติจริงหรือประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อค้นหาข้อปรับปรุงต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่าประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง โดยผู้บริหาร หรือ ผู้อำนวยการ และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ควรศึกษารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่เนื่องจากมีความแตกต่างของปัจจัยในระดับองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ สภาพบริบท ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์พหุระดับ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multi-level structural equation modeling)



## บรรณานุกรม

- คทาวิฑูร พรหมายน. (2545). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคน  
เข้าเมือง: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 และ 2. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์แบบง่าย ๆ ที่ปฏิบัติได้จริง. กรุงเทพฯ: สถาบัน  
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.*
- เจษฎา นกน้อย. (2556). *12 แนวคิด ฝ่าวิกฤตองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ฉัตรสุมน พงษ์ภิญโญ. (2553). *หลักการวิจัยทางสังคม. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคงการพิมพ์.*
- ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. ตาก: โพรเจกต์ไฟฟ้า-ไฟว์.*
- ชัชฎา สีสชมพู. (2548). *รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล.  
คุณนิพนธ์การศึกษาคุณบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยยโสธร.*
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์พริ้นติ้งฯ.*
- ชูใจ เอื้อวอักษร. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ วิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ Strategic management.  
กรุงเทพฯ: วิ.พริ้นท์ (1991).*
- ณัฐยา สินตระการผล. (2557). *หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์  
เน็ต.*
- ณัฐวรา เอกฉัตร. (2557). *รูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.*
- ดิเรกวรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณาในการบริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศึกษาศาสตร์, สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- คุณณี ดานาพงศ์. (2550). *การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ, สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*

- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. (2540). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและการประยุกต์ใช้*.  
กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พรรณนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
แมคกรอฮิล.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). *เศรษฐกิจเบื้องต้น*. แปลโดย คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์. กรุงเทพฯ: ฐู้งแจ้ง.
- ทิสนา เขมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน-องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ค่านสุทธาการพิมพ์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2554). *รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้าน  
การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของ  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ชลบุรี: ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงคันุช อุทัยศรี. (2555). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. ระยอง: กลุ่มงานวิจัยและ  
ส่งเสริมงานวิจัยทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่: Modem management* (พิมพ์ครั้งที่ 7).  
กรุงเทพฯ: ทริปเฟ็ด กรุ๊ป.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับCEO* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:  
สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
มหาสารคาม*, 3(1), 24.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2552). *การจัดการมุ่งเน้นผลงาน: Results-based management*.  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ Organization & management*. กรุงเทพฯ:  
ปัญญาชน.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2550). *การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก  
[http://web.eng.ubu.ac.th/personel/personnel data/Nanasara/Strategic%20Planning.doc](http://web.eng.ubu.ac.th/personel/personnel%20data/Nanasara/Strategic%20Planning.doc)

- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*.  
กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- พนอพันธุ์ จาตุรงกกุล. (2544). *กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การสู่สากล: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท  
ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
ทั่วไป, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัคตร์ผอง วัฒนสิทธิ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. (2546). *การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูลย์ ทีปะपाल. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย*. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- พลสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจ้องค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง  
สาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2557). *การบริหารการสื่อสารขององค์การ: การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2556 ก). *หลักเบื้องต้นของการวิจัยทางรัฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2556 ข). *การวิจัยเบื้องต้นทางสารสนเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมตตา นกเกตุ. (2546). *การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา  
ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ขงยุทธ ทรัพย์เจริญ. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ราตรี กุลวงศ์. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัย  
ผู้รับบริการ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย มีชาติ. (2550). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทขอุดม. (2554). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนรัช การพิมพ์.
- วิทยา ดำนธำรงกุล. (2546). การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น  
อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2552). หลุดจากกับดัก *BALANCED SCORECARD*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับ  
เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้. *วารสาร  
ครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 34(2), 76-90.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการทดสอบแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ. (2548). การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ซิกม่า ในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. (2544). การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียน  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท อัลลายแอนซ์ รีไฟน์นิ่ง จำกัดเพื่อ  
การพัฒนางานสู่สากล ปัญหาพิเศษ. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ จู้ศิริ และเชาว์ โจรนแสง. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมุท ขำนาย. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1. (2548). *การศึกษากิจการและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา*. นนทบุรี: โรงพิมพ์นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *รายงานประจำปี 2555 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556 ก). *คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556 ข). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556 ค). ผลงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาการนิเทศการศึกษา การวัดและประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). เอกสารสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประชุมสัมมนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 1/ 2557. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนา นโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). รายงานการวิจัย และพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สุชาติ ประเสริฐรัฐสินธุ์. (2555). วิถีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดีคูเคชั่น.
- สุพจน์ ทราชแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ *New public management*. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สุพานีสฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล พรหมกุล. (2554). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- เสน่ห์ รุ้ยโต. (2548). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). โมเดลและการสร้างโมเดล. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 9(2), 15-18.
- อนิวัช แก้วจางงค์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า. คุยฉินพันธ์การศึกษาคุยฉินพันธ์, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: นีคส์ ทู ยู.
- อัศวิน แสงพิกุล. (2556). ระเบียบวิธีวิจัยด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม. กรุงเทพฯ: พูจิชรีออกซ์.

- อาคม ใจแก้ว. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สงขลา: แม็กมิเดีย  
วายทูเคเพรส.
- อุทุมพร จามรมาน. (2549). โมเดล (Model). *วารสารวิชาการ*, 1(3), 21-23.
- Arpie, B. G. (2007). *Strategic Management in a performance based organization*. [Abstract].  
*Dissertation Abstracts International*, 62(1), 1741-A. Retrieved from  
[http://search.proquest.com/docview/305215601/abstract/1385741D2B05CCA958/1?  
accountid=31598](http://search.proquest.com/docview/305215601/abstract/1385741D2B05CCA958/1?accountid=31598)
- Baldwin, M. D. (1994). Implementation of strategic planning in a public school setting:  
*A case*. *dissertation Abstracts International*, 55(4), 224-A.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*.  
New York: George Braziller.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *System analysis and project management* (3<sup>rd</sup> ed.). London:  
Mc Graw-Hill book.
- Dennis, R. (1997). *Group support systems for strategic planning*. Retrieved from  
[http://www.jims.bentley.edu/articles/v14\\_n1\\_p155/index.html](http://www.jims.bentley.edu/articles/v14_n1_p155/index.html)
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill book.
- Harris, A. (2002). *School improvement*. London: RoutledgeFalmer.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration* (6<sup>th</sup> ed.). New York:  
McGraw-Hill Higher Education.
- Hrebiniak, L. G. (2008). *Making strategy work: Leading effective execution and change*  
New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Husen, T., & Postlethwaite, T. N. (1994). *The International encyclopedia of education* (2<sup>nd</sup> ed.).  
Vol. 10 Great Britain: Pergamno Press.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international  
Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves, J. P. (1997). Educational research methodology and measurement. *An international  
handbook*. Cambridge Pergamon.
- Kuptanond, W. (2000). Model of and effective leadership. *Rungsit Business Review*, 2(4),  
35-47.
- Lashway, L. (2003). *Role of the school leader*. Retrieved from <http://eric.ed.gov>

- Longman. (1981). *Dictionary of contemporary English*. England: clays.
- Park, J. E. (1997). A case study analysis of strategic planning in a continuing higher Education organization. University of Pennsylvania, *Dissertation Abstracts International*, 58(5), 2.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2005). *Strategic management* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row Publishers.
- Price, M. J. (2001). Strategic planning and the link to implementation in selected illinois school districts. *Dissertation Abstracts International*, 62(7), 207-A.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A Performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Ralph, T. (1997). *A case study of strategic planning in a large Urban School District (Urban Education)*, Ed.S Thesis, Department of Education, Wichita State University.
- Reid, L. (2007). *The relationship between strategic management and president leadership in selected colorado state supported and private institutions of higher education*. Retrieved from [thhp://www.aecf.org](http://www.aecf.org)
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
- Smith, E. W. (1980). *The education's encyclopedia*. New York: Prentice-Hall.
- Thompson, A. R., & Strickland, A. J. (2004). *Strategic management* (4<sup>th</sup> ed.). Illinois: Business Publications.
- Verber, N. W. (1995). A study of a doctoral program in higher education as a field of Study using a strategic planning Model. University of Georgia, *Dissertation Abstracts International*, 56(8), 25.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. J. (1980). *Structure is not organization*. New York: M Wiener.
- Willer, D. (1967). *Scientific sociology: Theory and method*. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนานั่งสื่ขอความร่วมมือการเก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๑๔๖๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต ๑

ด้วยนายรัชชัย อุ่ยพานิช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบ ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทร ชำนาญ เป็นประธาน กรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในขั้นตอน การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อหารูปแบบฉบับร่าง ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทร ชำนาญ

(ดร. สมุทร ชำนาญ)

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๖๑๕๑๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๑๑

๖ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์

ด้วยนายรัชชชัย อู่พานิช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับความเห็นชอบให้ทำคุณฉันทินพธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบ  
ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธาน  
กรรมการควบคุมคุณฉันทินพธ์ ขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยจะขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยการ Focus Group ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถให้ข้อมูล  
ได้เป็นอย่างดี คณะศึกษาศาสตร์ มีความประสงค์จะขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ในวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๐๐-๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมสวง กาญจนการ  
อาคารรัชมังคลาภิเษก ชั้นลอย สำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052 โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๑๒๒๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายรัชชัช อุ่ยพานิช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ คร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052 โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๖๑๖๕๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายรัชชัช อุ่ยพานิช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทร ชำนาญ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออนุญาตความสะดวกจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) มนตรี แยมกสิกร

(รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี แยมกสิกร)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๗-๖๐๒-๗๑๑๑

ภาคผนวก ข

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์  
ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) THE DEVELOPMENT OF EFFICIENCY STRATEGIC  
IMPLEMENTATION MODEL IN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE  
UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

๒. ชื่อนิสิต นายรัชชัย อู่พานิช

หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

รหัสประจำตัว ๕๔๘๒๐๐๐๘ คณะศึกษาศาสตร์

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว  
ข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วม

โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง  
ในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย  
ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ:.....๓๑.....เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ให้ข้อมูลในการวิจัย

รายชื่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารกลยุทธ์  
อยู่ในระดับดีเยี่ยม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. นายรังสรรค์ อ้วนวิจิตร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
2. นางอรุณี พูลศรี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
3. นายบุญรักษ์ ยอดเพชร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
4. นายอรรถพล ตรีกตรอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
5. ว่าที่ ร.ต. ธนู วงษ์จินดา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
6. นายประหัต อนุศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
7. นายอธิปรัฐ ภัควัฒน์ภักดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ภาคผนวก ง  
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- |   |  |
|---|--|
| 1. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์                                | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ   |
| 2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก                              | ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สพฐ.   |
| 3. ดร.นิศย์ โรจนรัตนวานิชย์                         | ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 5   |
| 4. ดร.พีระ รัตนวิจิตร                               | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ สพฐ.  |
| 5. ดร.เอนก เทียนบุชา                                | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม   |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์<br>จันทร์อุดม    | อาจารย์คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก              |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ<br>สมพงษ์ธรรม   | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำ<br>ทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร<br>นิยมศรีสมศักดิ์ | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำ<br>ทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 9. นายวสันต์ นาวเหนือว                              | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 1                              |
| 10. นายเสนอ ทองจีน                                  | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 2                              |
| 11. นายวิชัย พวงภาศีศิริ                            | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 3                              |
| 12. นายเสริมปัญญา เทียมวัน                          | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปทุมธานี เขต 2                            |
| 13. นายปรีดี ภูสีน้ำ                                | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>จันทบุรี เขต 2                            |

ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ  
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ  
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา วีระวณิชตระกูล อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ  
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
4. ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ  
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
5. ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนวังจันทร์วิทยา  
อำเภอแกลง จังหวัดระยอง

ภาคผนวก ฉ  
เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

**แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ที่มีผลการบริหารกลยุทธ์อยู่ในระดับดีเยี่ยม  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

---

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. วัน เวลา ที่สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2** เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โดยการนำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 กลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ  
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร  
กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ ได้รับ โอกาส  
ในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ  
ทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ให้ครอบคลุมปัจจัย 7 ด้านของ McKinsey 7S Framework คือ  
ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบ (Style)  
ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)









7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมอย่างไร เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทาง  
ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านครับ

ธวัชชัย อู่พานิช

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

## ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม

## แบบสอบถามเพื่อการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการค้นพบด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ด้านล่างนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคิดว่าน่าจะมีสิ่งใดที่ควรเพิ่มเติม กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการอภิปรายกลุ่ม ในอันที่จะทำให้การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

- 1.1 มีการทบทวนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.3 การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.4 มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.5 แผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดระยะเวลา ซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- 1.6 มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการก่อนเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.7 มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงานตาม โครงการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
- 1.8 การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.9 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.10 มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ
- 1.11 มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ทั่วกันทุกคน สม่่าเสมอ
- 1.12 มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา ตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.13 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

1.14 ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายแต่ละจุดเน้นของกลยุทธ์ของ สพฐ. และ สพป.ทุกเป้าหมาย

1.15 มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์

1.16 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต

1.17 มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.18 มีการนำข้อมูลจากการติดตามแผนงาน/ โครงการ

1.19 การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.20 การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์

1.21 มีการเผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.22 มีการกำหนดตัวชี้วัด ปัจจัย กระบวนการ และผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.23 มีการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.24 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.25 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.26 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.27 มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.28 การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.29 การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

1.30 มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการติดตามผลความก้าวหน้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.31 การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.32 การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

1.33 มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคและความสำเร็จการดำเนินงาน

1.34 มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา

1.35 การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. โครงสร้าง (Structure)**

2.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2 มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.3 มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบตามความถนัด และความรู้ความสามารถของแต่ละคน

2.4 มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.5 การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

2.6 มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

2.7 มีโครงสร้างองค์กรที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

2.8 มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และอิสระ

2.9 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ระดับล่างมากขึ้น



2.10 มีการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง

2.11 มีการจัดทำคู่มือเพื่อกำหนดแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.12 มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.13 มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

และพร้อมใช้

2.14 การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

2.15 มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

2.16 มีการกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.17 มีการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศมรรถนะ/ ทักษะ/ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.18 มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.19 มีการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานแบบเครือข่าย

2.20 มีการจัดระบบโครงสร้างบริหารงาน โดยมีการมอบหมายภาระงานและ

ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ

2.21 มีการจัดองค์กรของหน่วยงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

2.22 การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.23 การจัดโครงสร้างการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีม

2.24 โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.25 มีการสื่อสารในหน่วยงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.26 มีการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานโดยใช้การสื่อสาร

แบบ 2 ทาง (Two way communication)

2.27 มีเทคนิควิธีการ กำกับติดตามงานอยู่เสมอ

2.28 มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ

2.29 มีการกำหนดการติดตามงาน ตามโครงสร้างการบังคับบัญชา

2.30 มีการใช้เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2.31 มีการชี้แจงนโยบาย ความเร่งด่วน และจัดลำดับความสำคัญของงาน

2.32 มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

อย่างเพียงพอ

- 2.33 มีการติดตามประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน
- 2.34 นำผลการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน
- 2.35 มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 2.36 มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.37 มีการสรุปรายงานผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.38 มีการบันทึกการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.39 มีการจัดทำสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน กิจกรรม โครงการในครั้งต่อไป

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ระบบ (Systems)**

- 3.1 การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3.2 มีระบบรับส่งข้อมูล ระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- 3.3 มีระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน
- 3.4 การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคน  
เข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิก  
ในองค์กร
- 3.5 มีการจัดระบบการวิเคราะห์ การประเมินและทบทวนผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.6 มีการจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์  
ไปปฏิบัติ

3.7 มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

3.8 การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ  
และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3.9 มีการจัดระบบการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.10 การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.11 มีการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกัน เพื่อส่ง  
ผลให้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3.12 มีการจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มี  
ส่วนเกี่ยวข้อง

3.13 มีการจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.14 มีการจัดระบบบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.15 มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย

3.16 มีการจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.17 มีการจัดระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.18 มีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.19 มีการพัฒนาระบบงานที่จะสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.20 มีการจัดระบบการบริหาร โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ  
ภารกิจในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.21 มีการจัดระบบการนิเทศ ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.22 การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.23 มีการจัดระบบการประสานงานที่หลากหลายทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ  
เช่น การประชุม การเลี้ยงสังสรรค์

3.24 การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว  
มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน



#### 4. รูปแบบการบริหาร (Style)

- 4.1 ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
- 4.2 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4.3 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการทบทวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบที่ดี และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 4.5 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 4.6 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 4.7 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้เกิดเกียรติ ให้กำลังใจแก่บุคลากร
- 4.8 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 4.9 ผู้บริหารมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 4.10 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง
- 4.11 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน
- 4.12 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
- 4.13 ผู้บริหารมองเห็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ทรงคุณค่าด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
- 4.14 ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า
- 4.15 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4.16 ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน
- 4.17 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงาน
- 4.18 ผู้บริหารมีการพัฒนาการทำงานของบุคลากรตลอดเวลา
- 4.19 ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย ชื่นชม บุคลากรในที่ประชุม และตามโอกาสเสมอ ๆ
- 4.20 ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับบุคลากรชั้นที่พี่น้อง



## 5. บุคลากร (Staff)

- 5.1 ผู้รับผิดชอบก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจในทิศทางขององค์กรก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5.2 แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามโครงการอย่างชัดเจน
- 5.3 โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- 5.4 มีการกำหนดรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอย่างชัดเจน
- 5.5 การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 5.6 บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5.7 มีการจูงใจ โดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี
- 5.8 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยรูปแบบที่หลากหลายทั้งด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 5.9 มีการจัดระบบบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจตัดสินใจเพื่อความคล่องตัว
- 5.10 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5.11 มีการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก และกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- 5.12 มีการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสอดคล้องกับระบบที่กำหนด
- 5.13 มีการควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- 5.14 บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 5.15 มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากร ได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวทาง ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5.16 บุคลากรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย
- 5.17 มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

5.18 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

5.19 มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรใน  
การปฏิบัติงาน

5.20 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน

5.21 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ

5.22 มีการเตรียมบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์

บุคลากร

5.23 บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.24 มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

5.25 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ

5.26 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.27 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน

5.28 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากร

5.29 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ผ่านระบบ

เทคโนโลยี

5.30 มีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน

5.31 มีการประชุมบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

5.32 มีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาให้กับบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ที่เป็นกันเอง

5.33 จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร

อย่างสม่ำเสมอ

5.34 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## 6. ทักษะ (Skills)

- 6.1 ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.2 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.3 ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.4 ผู้บริหารมีทักษะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.5 ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.6 ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.7 บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- 6.8 มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.9 บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิด รู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.10 การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร
- 6.11 การสร้างทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 6.12 ผู้บริหารมีทักษะในการกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
- 6.13 ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 6.14 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย
- 6.15 ผู้บริหารมีทักษะการติดตาม ประเมินผล เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- 6.16 ผู้บริหารมีทักษะในการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.17 มีทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงานและคณะกรรมการตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่นได้
- 6.18 มีทักษะในการนิเทศและให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.19 มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้
- 6.20 มีทักษะในการประเมินทางการศึกษา สามารถจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อรายงานผลต่อสาธารณชนได้
- 6.21 มีทักษะมนุษยสัมพันธ์สูง สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

- 7.1 การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 7.2 มีการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- 7.3 การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่
- 7.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่
- 7.5 มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์
- 7.6 บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 7.7 หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผูมีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ
- 7.8 หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
- 7.9 บุคลากรมีการศึกษา เข้าใจ และเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร
- 7.10 บุคลากรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก
- 7.11 หน่วยงานมีการสร้างและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเชิงพัฒนา
- 7.12 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในทางที่ดี ไม่มีผลกระทบใด ๆ
- 7.13 บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดแรงงูใจในการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
- 7.14 การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ

7.15 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคน  
ได้เข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติ

7.16 มีการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น การขอย้าย  
ขอโอน และการร้องทุกข์ เป็นต้น

7.17 มีการอบรมให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิด  
ความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติแบบร่วมมือร่วมใจ

7.18 ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับเพื่อนร่วมงาน

7.19 ผู้บริหารสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักและเห็นคุณค่าในการพัฒนาองค์กร

7.20 มีการยกย่องให้ขวัญ กำลังใจ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในการนำกลยุทธ์  
ไปปฏิบัติ

7.21 มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

7.22 มีการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ด้วยความขอบพระคุณยิ่ง

นายรัชชัช อู่พานิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ซ

รายละเอียดข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

## รายละเอียดข้อมูลการสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เนื้อหาที่มีความเหมาะสม และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

### 1. ด้านรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

ข้อ 1 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ข้อ 2 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 1

ข้อ 3 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2

ข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 6 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ข้อ 7 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 8 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3

ข้อ 9 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ข้อ 10 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4

ข้อ 11 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 12 ถึงข้อ 14 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ข้อ 15 ถึงข้อ 18 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ส่วนข้อ 19 ข้อ 20 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5 และข้อ 6 แทน

ข้อ 21 ถึงข้อ 22 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 23 ถึงข้อ 24 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ข้อ 25 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 7

ข้อ 26 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 27 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาไม่สอดคล้อง

ส่วนข้อ 28 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 8

ข้อ 29 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 9

ข้อ 30 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 31 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 10

ข้อ 32 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 11

ข้อ 33 ข้อ 34 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อหาซ้ำซ้อน

ข้อ 35 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 12

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ เรียงลำดับ ดังนี้

- ข้อ 1 มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ข้อ 2 การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
  - ข้อ 3 การกำหนดแนวทางในการติดตามประเมินประเมินผลการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ข้อ 4 มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ
  - ข้อ 5 การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ข้อ 6 การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกลยุทธ์
  - ข้อ 7 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ข้อ 8 การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน
  - ข้อ 9 การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
  - ข้อ 10 การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
  - ข้อ 11 การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
  - ข้อ 12 การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานอย่างชัดเจน
- นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้
- ข้อ 13 ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป.
  - ข้อ 14 การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงานและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. ด้านรูปแบบโครงสร้าง (Structure) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

- ข้อ 1 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง
- ข้อ 2 ข้อ 3 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 4 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2

- ข้อ 5 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3  
 ข้อ 6 ถึงข้อ 9 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 10 ถึงข้อ 13 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 14 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4  
 ข้อ 15 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 16 ข้อ 17 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 18 ถึงข้อ 21 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 22 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5  
 ข้อ 23 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6  
 ข้อ 24 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 25 ข้อ 39 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเรียงลำดับ ดังนี้

- ข้อ 1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
 ข้อ 2 มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
 ข้อ 3 การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ  
 ข้อ 4 การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง  
 ข้อ 5 การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
 ข้อ 6 การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม  
 นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 7 การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา

ข้อ 8 การจัดโครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลกลยุทธ์

ข้อ 9 การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม

ข้อ 10 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานที่ชัดเจน

ข้อ 11 การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์

### 3. ด้านรูปแบบระบบ (Systems) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

ข้อ 1 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 1

ข้อ 2 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

- ข้อ 3 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2  
 ข้อ 4 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3  
 ข้อ 5 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 6 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4  
 ข้อ 7 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 8 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5  
 ข้อ 9 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 10 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6  
 ข้อ 11 ถึงข้อ 14 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 15 ถึงข้อ 17 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 18 ถึงข้อ 20 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 21 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 22 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 7  
 ข้อ 23 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 24 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 8  
 ข้อ 25 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 9  
 ข้อ 26 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 27 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 28 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 29 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 30 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 31 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 32 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ เรียงลำดับ ดังนี้

- ข้อ 1 การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
 ข้อ 2 มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน  
 ข้อ 3 การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคน

เข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ



ข้อ 4 การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
 ข้อ 5 การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ  
 และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 6 การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 7 การจัดระบบการพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

ข้อ 8 การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว  
 มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน

ข้อ 9 การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 10 การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และอิสระ

ข้อ 11 การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 12 การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง

ข้อ 13 การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มี  
 ส่วนเกี่ยวข้อง

#### 4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

ข้อ 1 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 2 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 3 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 4 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 5 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4

ข้อ 6 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5

ข้อ 7 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 8 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6

ข้อ 9 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 10 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 7

ข้อ 11 ถึงข้อ 13 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 14 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 8

ข้อ 15 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 9

ข้อ 16 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 10

ข้อ 17 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

- ข้อ 18 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 19 ถึงข้อ 21 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 22 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 23 ถึงข้อ 24 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 25 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 11  
 ข้อ 26 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 27 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 12  
 ข้อ 28 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 29 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง  
 ข้อ 30 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 32 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 13  
 ข้อ 33 ถึงข้อ 34 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ข้อ 35 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 14  
 ข้อ 36 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน  
 ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ เรียงลำดับ ดังนี้

ข้อ 1 ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับ

#### บุคลากร

ข้อ 2 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม

หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 3 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 4 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผล

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 5 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

ข้อ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ข้อ 7 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถ

ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง

ข้อ 8 ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า

ข้อ 9 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีความก้าวหน้า

#### ในวิชาชีพ

- ข้อ 10 ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน
- ข้อ 11 ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ข้อ 12 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ข้อ 13 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร
- ข้อ 14 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

### 5. ด้านบุคลากร (Staff) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

- ข้อ 1 ถึงข้อ 4 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 5 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 1
- ข้อ 6 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2
- ข้อ 7 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3
- ข้อ 8 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 9 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 10 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4
- ข้อ 11 ถึงข้อ 12 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 13 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 14 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5
- ข้อ 15 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 16 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 17 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 18 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6
- ข้อ 19 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 20 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 7
- ข้อ 21 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 8
- ข้อ 22 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 23 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 24 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 25 ถึงข้อ 28 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 29 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 9
- ข้อ 30 ถึงข้อ 32 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 33 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 10
- ข้อ 34 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 11

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะและได้กำหนดข้อความขึ้นใหม่ เรียงลำดับ ดังนี้

- ข้อ 1 การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- ข้อ 2 บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ข้อ 3 มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี
- ข้อ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ข้อ 5 บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- ข้อ 6 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร
- ข้อ 7 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของทุกคน
- ข้อ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ
- ข้อ 9 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี
- ข้อ 10 จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ
- ข้อ 11 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

## 6. ด้านทักษะ (Skills) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ

- ข้อ 1 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง
- ข้อ 2 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 1
- ข้อ 3 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2
- ข้อ 4 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 5 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3
- ข้อ 6 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4
- ข้อ 7 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5
- ข้อ 8 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน
- ข้อ 9 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6
- ข้อ 10 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 7
- ข้อ 11 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 8
- ข้อ 12 ถึงข้อ 13 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อ ไม่สอดคล้อง

ข้อ 14 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ข้อ 15 ถึงข้อ 17 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 18 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ข้อ 19 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 9

ข้อ 20 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 21 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะเรียงลำดับ ดังนี้

ข้อ 1 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 2 ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 3 ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติ

ข้อ 4 ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 5 บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

ข้อ 6 บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ 7 การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร

ข้อ 8 การสร้างทักษะการเรียนรู้งานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ข้อ 9 มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 10 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มี

ความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6. ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ข้อความมีการเปลี่ยนแปลงคือ**

ข้อ 1 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 2 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 3 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 2

ข้อ 4 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3

ข้อ 5 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ข้อ 6 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 7 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 4

ข้อ 8 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 5

ข้อ 9 ถึงข้อ 13 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 14 ข้อความไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เปลี่ยนเป็นข้อ 6

ข้อ 15 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ข้อ 16 ถึงข้อ 18 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ข้อ 19 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความซ้ำซ้อน

ข้อ 20 ถึง ข้อ 22 ให้ตัดทิ้งเนื่องจากเนื้อความไม่สอดคล้อง

ดังนั้น จึงสรุปข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ เรียงลำดับ ดังนี้

ข้อ 1 การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มี

#### ประสิทธิภาพ

ข้อ 2 การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

ข้อ 3 การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการ

#### ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

ข้อ 4 หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนด

#### ความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ

ข้อ 5 หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและ

#### สม่ำเสมอ

ข้อ 6 การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 7 การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

#### อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก ฅ

เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระและ  
ลักษณะการใช้ภาษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

## แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### เรื่อง

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริงในเขตพื้นที่การศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากท่านเกี่ยวกับข้อคำถามว่าแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่จะนำไปใช้จริง ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อท่านได้พิจารณาแบบสอบถามนี้แล้ว กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- + 1 หมายถึง เมื่อท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถาม
- 0 หมายถึง เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าเห็นด้วยหรือไม่กับข้อความในแบบสอบถาม
- 1 หมายถึง เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถาม ในกรณีที่ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความใด หรือความหมายใด โปรดให้ข้อเสนอแนะ และเหตุผลประกอบด้วย จักรขอขอบพระคุณยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นายธวัชชัย อู่พานิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

เบอร์ติดต่อ 087-602-7311



ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย (+ 1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่เห็น ด้วย (-1)	
1.	ด้านกลยุทธ์ (Strategy)				
1.1	ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และ ความต้องการของ สพป ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.2	มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผน ปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.3	การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปี..... .....	.....	.....	.....	.....
1.4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.5	การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของผลงานอย่างชัดเจน..... .....	.....	.....	.....	.....
1.6	การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับ บุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.7	การประชุมชี้แจงผู้บริหาร โรงเรียน ครู และ บุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.8	การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.9	การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตาม ตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนา งานให้ดีขึ้น..... .....	.....	.....	.....	.....
1.10	การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัด ความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... .....	.....	.....	.....	.....
1.11	การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์..... .....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย (+ 1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่เห็น ด้วย (-1)	
1.12	การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....
1.13	การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงานและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	.....	.....	.....	.....
1.14	มีการทบทวนวิธปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
<b>2.</b>	<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>				
2.1	การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ.....	.....	.....	.....	.....
2.2	มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
2.3	การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และระดับสถานศึกษา.....	.....	.....	.....	.....
2.4	การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
2.5	การจัด โครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้เสียที่เกี่ยวข้อง .....	.....	.....	.....	.....
2.6	การจัด โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม	.....	.....	.....	.....
2.7	การจัด โครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตาม ประเมินผลกลยุทธ์ .....	.....	.....	.....	.....
2.8	การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม .....	.....	.....	.....	.....
2.9	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานที่ชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย (+ 1)	ไม่เห็นใจ (0)	ไม่เห็นด้วย (-1)	
2.10	การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์ .....	.....	.....	.....	.....
2.11	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
3.	<b>ด้านระบบ (Systems)</b>				
3.1	การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและอิสระ.....	.....	.....	.....	.....
3.2	การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
3.3	การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
3.4	มีระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....
3.5	การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์กรและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร .....	.....	.....	.....	.....
3.6	การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
3.7	การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ..	.....	.....	.....	.....
3.8	การสื่อสารกันระหว่างบุคลากร ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง .....	.....	.....	.....	.....
3.9	การพัฒนากระบวนการพิเศษ กำกับ ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย (+ 1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เห็นด้วย (-1)	
3.10	การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	.....	.....	.....	.....
3.11	การจัดระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ....	.....	.....	.....	.....
3.12	การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....
3.13	การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน	.....	.....	.....	.....
4.	<b>ด้านรูปแบบ (Style)</b>				
4.1	ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร .....	.....	.....	.....	.....
4.2	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
4.3	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
4.4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง .....	.....	.....	.....	.....
4.5	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย .....	.....	.....	.....	.....
4.6	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี .....	.....	.....	.....	.....
4.7	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง .....	.....	.....	.....	.....
4.8	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า .....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย (+ 1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่เห็น ด้วย (-1)	
4.9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง ในอาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ .....	.....	.....	.....	.....
4.10	ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน.....	.....	.....	.....	.....
4.11	ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา .....	.....	.....	.....	.....
4.12	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ .....	.....	.....	.....	.....
4.13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบกัลยาณมิตร.....	.....	.....	.....	.....
4.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความ ขัดแย้งในองค์กร.....	.....	.....	.....	.....
5.	ด้านบุคลากร (Staff)				
5.1	การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี.....	.....	.....	.....	.....
5.2	บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
5.3	การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
5.4	มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชย ในผลการปฏิบัติงานที่ดี .....	.....	.....	.....	.....
5.5	บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา.....	.....	.....	.....	.....
5.6	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับ ภารกิจขององค์กร .....	.....	.....	.....	.....
5.7	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้น ความพึงพอใจของทุกคน .....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย (+ 1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่เห็น ด้วย (-1)	
5.8	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ .....	.....	.....	.....	.....
5.9	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี .....	.....	.....	.....	.....
5.10	การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย .....	.....	.....	.....	.....
5.11	จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ .....	.....	.....	.....	.....
6.	<b>ด้านทักษะ (Skills)</b>				
6.1	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุม ชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
6.2	ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
6.3	ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมอง ภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
6.4	ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศติดตาม การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ .....	.....	.....	.....	.....
6.5	บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ .....	.....	.....	.....	.....
6.6	การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ .....	.....	.....	.....	.....
6.7	บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....
6.8	การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร .....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย (+ 1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่เห็น ด้วย (-1)	
6.9	การสร้างทักษะการเรียนรู้ของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง .....	.....	.....	.....	.....
6.10	มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัย พัฒนางานทางการศึกษาได้ .....	.....	.....	.....	.....
7.	ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)				
7.1	การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝัง แนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ .....	.....	.....	.....	.....
7.2	การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่ .....	.....	.....	.....	.....
7.3	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงานใหม่ .....	.....	.....	.....	.....
7.4	หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการ เพื่อสร้างคุณภาพ .....	.....	.....	.....	.....
7.5	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ .....	.....	.....	.....	.....
7.6	การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ .....	.....	.....	.....	.....
7.7	การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและ ทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ .....	.....	.....	.....	.....

ภาคผนวก ญ  
ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น  
ของผู้ทรงคุณวุฒิ (IOC)



ตารางที่ 17 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของแต่ละข้อคำถาม ถึงความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่จะนำไปใช้จริง เพื่อใช้ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ( $N = 5$ )

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
1.	ด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
1.1	ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการ ของ สพป. ....	1	1	1	1	1	1.00
1.2	มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผน ปฏิบัติการ ประจำปี และงบประมาณ .....	1	1	1	1	1	1.00
1.3	การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1	1	1.00
1.4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
1.5	การกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของ ผลงานอย่างชัดเจน.....	1	1	1	1	1	1.00
1.6	การจัดทำคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้กับบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน.....	1	1	1	1	1	1.00
1.7	การประชุมชี้แจงผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากร ทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม .....	1	1	1	1	1	1.00
1.8	การกำหนดแนวทางในการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
1.9	การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามตัวชี้วัด แต่ละกลยุทธ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
1.10	การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัด ความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	1	1	1	1	1	1.00
1.11	การนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์.....	1	1	1	1	1	1.00
	การนำผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice)						
1.12	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน .....	1	1	1	1	1	1.00
1.13	การทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สภาพการดำเนินงานและ ความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	1	1	1	1	1	1.00
1.14	มีการทบทวนวิธีปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
2.	ด้านโครงสร้าง (Structure)						
2.1	การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ชัดหยุ่น ในการบริหารจัดการ.....	1	1	1	1	1	1.00
2.2	มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
2.3	การกำหนดโครงสร้างองค์กรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เชื่อมโยงการปฏิบัติในระดับ สพป. และระดับ สถานศึกษา .....	1	1	1	1	1	1.00
2.4	การแต่งตั้งองค์คณะบุคคลในหน่วยงานเป็นที่ปรึกษา ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
2.5	การจัดโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง .....	1	1	1	1	1	1.00
2.6	การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม.....	1	1	1	1	1	1.00
2.7	การจัดโครงสร้างองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผล กลยุทธ์ .....	1	1	1	1	1	1.00
2.8	การแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
2.9	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม งานที่ชัดเจน.....	1	1	1	1	1	1.00
2.10	การวางตำแหน่งบุคลากรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างเหมาะสม ทั้งความรู้ ความสามารถเจตคติ และ ประสบการณ์ .....	1	1	1	1	1	1.00
2.11	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
3.	ด้านระบบ (Systems)						
3.1	การจัดระบบการบริหารงานที่มีความคดต้องตัว และ อิสระ.....	1	1	1	1	1	1.00
3.2	การจัดระบบการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
3.3	การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
3.4	มีระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลพิเศษตาม ผลการปฏิบัติงาน.....	1	1	1	1	1	1.00
3.5	การจัดระบบการประสานความสอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของ บุคลากร สไตส์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์กร และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร .....	1	1	1	1	1	1.00
3.6	การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
3.7	การจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ .....	1	1	1	1	1	1.00
3.8	การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง .....	1	1	1	1	1	1.00
3.9	การพัฒนากระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
3.10	การจัดระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรับฟัง ความคิดเห็น ข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง .....	1	1	1	1	1	1.00
3.11	การจัดระบบการพัฒนามูลกรอย่างต่อเนื่อง .....	1	1	1	1	1	1.00
3.12	การจัดระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) อย่างรวดเร็ว มีระยะเวลา ที่กำหนดชัดเจน.....	1	1	1	1	1	1.00
3.13	การพัฒนาการจัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน .....	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
4.	ด้านรูปแบบ (Style)						
4.1	ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจ และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร .....	1	1	1	1	1	1.00
4.2	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
4.3	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
4.4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่ ที่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง .....	1	1	1	1	1	1.00
4.5	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย .....	1	1	1	1	1	1.00
4.6	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี .....	1	1	1	1	1	1.00
4.7	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงาน ด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ของตนเอง .....	1	1	1	1	1	1.00
4.8	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้า .....	1	1	1	1	1	1.00
4.9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง ในอาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ .....	1	1	1	1	1	1.00
4.10	ผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงาน .....	1	1	1	1	1	1.00
4.11	ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา .....	1	1	1	1	1	1.00

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
		1	2	3	4	5	
4.12	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ .....	1	1	1	1	1	1.00
4.13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร....	1	1	1	1	1	1.00
4.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในองค์กร .....	1	1	1	1	1	1.00
5.	ด้านบุคลากร (Staff)						
5.1	การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี .....	1	1	1	1	1	1.00
5.2	บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
5.3	การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อพัฒนา ขีดความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
5.4	มีการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชย ในผลการปฏิบัติงานที่ดี .....	1	1	1	1	1	1.00
5.5	บุคลากรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเน้นให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา .....	1	1	1	1	1	1.00
5.6	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับ ภารกิจขององค์กร .....	1	1	1	1	1	1.00
5.7	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้น ความพึงพอใจของทุกคน .....	1	1	1	1	1	1.00
5.8	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามความรู้ความสามารถ .....	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
5.9	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยี .....	1	1	1	1	1	1.00
5.10	การสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำคู่มือแสดงวิธีการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย .....	1	1	1	1	1	1.00
5.11	จัดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.	ด้านทักษะ (Skills)						
6.1	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.2	ผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.3	ผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวม ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.4	ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตาม การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.5	บุคลากรแต่ละตำแหน่ง มีความรู้และทักษะเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.6	การส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับ สพป. และสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ .....	1	1	1	1	1	1.00
6.7	บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดรู้จักแก้ปัญหา และ ความคิดสร้างสรรค์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
		1	2	3	4	5	
6.8	การพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร .....	1	1	1	1	1	1.00
6.9	การสร้างทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง .....	1	1	1	1	1	1.00
6.10	มีทักษะในการทำวิจัยและใช้ผลจากการวิจัยพัฒนางานทางการศึกษาได้ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.	ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)						
7.1	การสร้างเสริมค่านิยมขององค์กร เพื่อปลูกฝังแนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.2	การประชุมปรึกษาหารือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.3	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.4	หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.5	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.6	การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ .....	1	1	1	1	1	1.00
7.7	การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ .....	1	1	1	1	1	1.00



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ  
ในการนำไปปฏิบัติจริง

แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริง  
 ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เรื่อง

การพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

มหาวิทยาลัยบูรพา  
 วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2557

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ข้าพเจ้า นายรัชชชัย อุ๋ยพานิช นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ การพัฒนาแบบ  
 ที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ ประธานกรรมการ  
 ควบคุมคุณวุฒินิพนธ์

รูปแบบที่นำเสนอให้ท่านพิจารณาในการสอบถามครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ  
 โดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus group) และต้องการความคิดเห็นจากท่านเพื่อเป็นการตรวจสอบ  
 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัย  
 ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถให้ข้อมูลนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
 จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ ต่อผลของ  
 การพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
 คอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่าน  
 มา ณ โอกาสนี้ (กรุณาส่งแบบสอบถาม ภายในวันที่ 30 กันยายน 2557)

นายรัชชชัย อุ๋ยพานิช  
 ผู้วิจัย

087-6027311

## ข้อมูลสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เข้าร่วมวิจัย

การวิจัยเรื่อง: การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เข้าร่วมในการวิจัยทุกท่าน

ท่านเป็นบุคคลที่ได้รับเชิญให้เข้าร่วมในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากท่านเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารคน บริหารงานเป็นอย่างดีในการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์หลักในการวิจัย คือ เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ ทำให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และทำให้ได้แนวทางในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ท่านจะได้รับแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ รายละเอียดดังได้แสดงไว้ในหน้าแรกของแบบสอบถาม ทั้งนี้ข้อมูลทุกอย่างที่ท่านตอบกลับมาจะถูกเก็บเป็นความลับและจะถูกนำมาใช้เฉพาะงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยการนำเสนอผลการศึกษาก็จะปรากฏในภาพรวมเพื่อตอบคำถามการวิจัยเท่านั้น ไม่มีการระบุชื่อของผู้ตอบ และหากท่านมีปัญหาสงสัยประการใดสามารถติดต่อสอบถามได้โดยตรงจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลาที่หมายเลขโทรศัพท์ 08 7602 7311

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความกรุณาที่ท่านสละเวลาอันมีค่ายิ่งในความร่วมมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

นายรัชชชัย อู่พานิช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

## คำชี้แจง

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาปรับปรุงการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ท่านกำลังพิจารณาในลำดับต่อไป

1. ขอให้ท่านพิจารณาองค์ประกอบแต่ละข้อแล้ว กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

2. เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบให้ครบทุกข้อ และในกรณีที่ท่านมีความคิดเห็นในระดับปานกลางลงมาถึงน้อยที่สุด ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านเขียนเหตุผลและสิ่งที่ท่านอยากเสนอแนะเพิ่มเติมในแนวทางที่สามารถปฏิบัติจริงได้มากที่สุด ลงใน ช่องว่างของข้อเสนอแนะ เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557 ตามที่อยู่ที่ได้สอดซองติดแสตมป์แนบมาด้วย

















ข้อ	รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
7.3	การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.4	หน่วยงานมีค่านิยมร่วม (Shared values) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดความต้องการเพื่อสร้างคุณภาพ .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.5	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (Shared values) อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.6	การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.7	การจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ .....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

\*\*\*ขอขอบพระคุณอย่างสูง\*\*\*