

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

*The Development of Efficiency Strategic Implementation Model  
in Primary Education Service Area Office under Office  
of the Basic Education Commission*

ธวัชชัย อู่พานิช\*

thawatchai\_oui@hotmail.com

สมุท ขำนาญ\*\*

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 5 ภูมิภาค จำนวน 183 คน จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ด้านระบบ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) ด้านทักษะได้แก่

\*นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

**คำสำคัญ :** การบริหารกลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รูปแบบ

## Abstract

The purpose of the study was to develop the efficiency strategic implementation model in Primary Education Service Area Office under Office of the Basic Education Commission (OBEC). The selected sample was used to construct the model included 183 Primary Education Service Area directors from 5 regions under Office of the Basic Education Commission by using a questionnaire as the tool for data collection to analyze the main score and standard deviation to check the possibility of the efficiency strategic implementation model in Primary Education Service Area Office.

The results of the study revealed that the efficiency strategic implementation model in Primary Education Service Area Office were consisted of seven components as follows :

1) Strategy focused on developing yearly action plan. 2) Structure focused on teamwork. 3) System focused on developing the supervision and strategy monitoring system. 4) Style focused on good governance management. 5) Staff focused on solving the problem together with cooperation and coordination. 6) Skill focused on good and effective communication of administrators. 7) Shared value focused on respect to other opinion and good participation.

**Keywords :** Strategy Management, Primary Education Service Area Office, Model

## บทนำ

การศึกษาถือว่าเป็นพลังทางปัญญาสำหรับประชาชนในการพัฒนาตนเอง สังคมและชาติบ้านเมืองให้รุ่งเรือง ซึ่งโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่แข่งขันกันด้วยปัญญาใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมบุคลากรของประเทศให้มีความรู้และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) และในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการปกครองประเทศได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า

สิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติและให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 ก) การจัดการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการใช้พื้นที่เป็นฐานที่มุ่งความเป็นอิสระ แก่สถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึงการได้รับการกระจายอำนาจและความเป็นอิสระทางการบริหารจัดการศึกษาจากหน่วยเหนือหรือส่วนกลาง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ต้องนำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไปปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมาย ผลจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ถือเป็นภารกิจสำคัญที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานตามกลยุทธ์จะปรากฏเห็นเป็นรูปธรรมได้ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และสำนักเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 225 เขต มีผลการประเมินระดับดี จำนวน 20 เขต คิดเป็นร้อยละ 8.89 มีผลการประเมินระดับพอใช้ จำนวน 205 เขต คิดเป็นร้อยละ 91.11 ซึ่งยังอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การลดอัตราการออกกลางคันด้านประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา และด้านความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก

การพัฒนาในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 5 กลยุทธ์ จึงเป็นบรรทัดฐานสำคัญในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องมีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศทั้ง 5 กลยุทธ์ และยังเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้จัดการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ หรือโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุดตามจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดย ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2556) แนวคิดนี้เป็นหลักการพื้นฐาน มีปัจจัยสำคัญ 7 ประการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ทุกกลยุทธ์รวมทั้งโครงสร้างขององค์กร และค่านิยมร่วมขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกัน โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ให้สอดคล้องประสานกัน ปัจจัยแต่ละตัวมี

ความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร ความสอดคล้องของปัจจัยดังกล่าว จะมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นแกนกลางของความสอดคล้องสัมพันธ์กันของทุกปัจจัย ค่านิยมร่วมจะเป็นตัวสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญ 7S นี้ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นองค์กรที่สำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้เข้ารับการศึกษอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และเป็นการเตรียมประชาชนคนไทยในอนาคต ให้มีความเป็นไทย มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอที่จะก้าวสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกต่อไป

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร

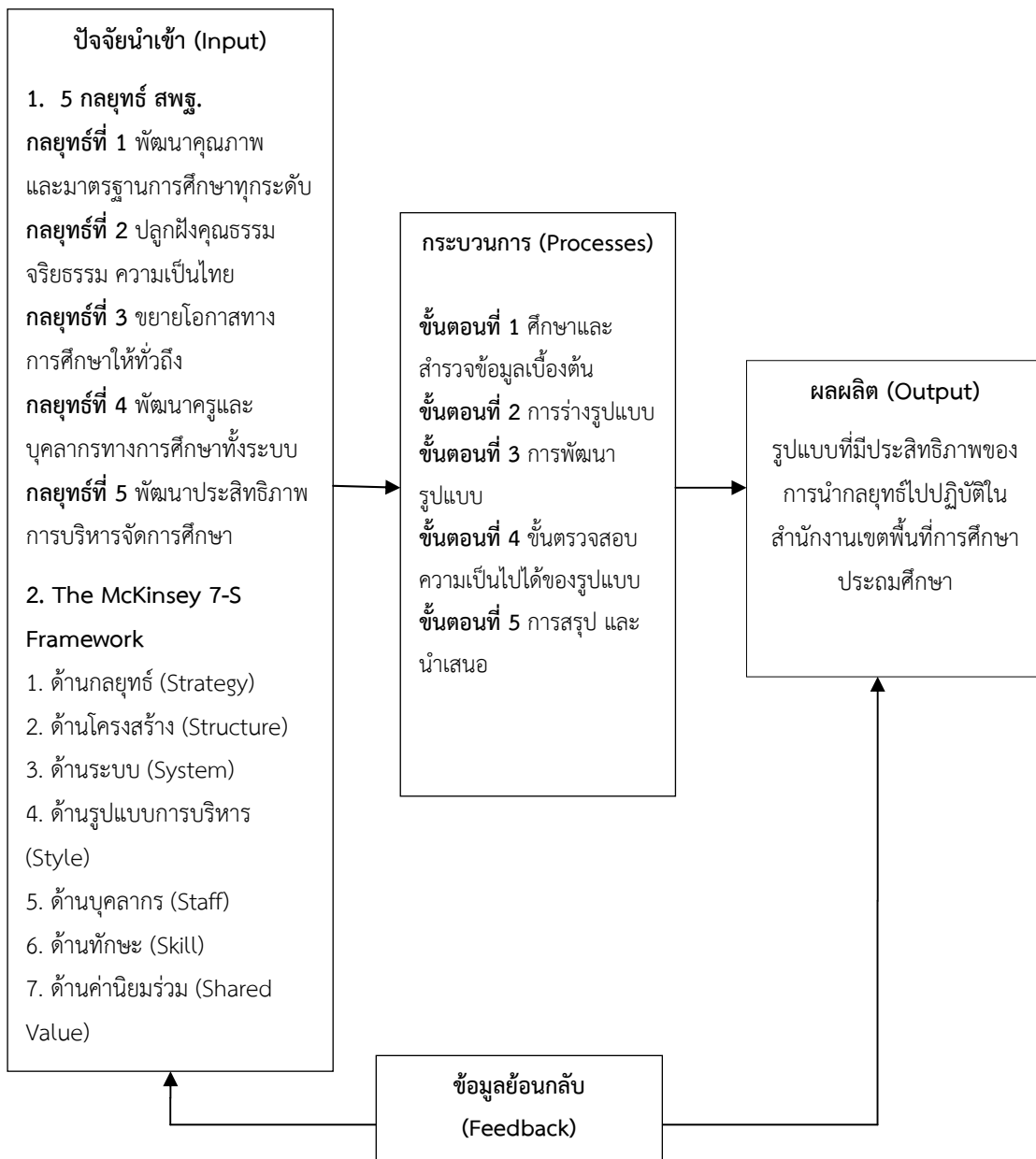
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยใช้กรอบความคิดของ McKinsey 7S Framework ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผู้นิยมนำมาศึกษาในการศึกษารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดัดแปลงมาจาก ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ (2556) โดยอธิบาย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยมีขอบเขตและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการบริหารกลยุทธ์อยู่ในระดับดีเยี่ยม ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 7 แห่ง

ขั้นที่ 2 ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างคือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ เป็นผู้บริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 4 คน และเป็น ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน รวม 13 คน

ขั้นที่ 3 ขั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยคัดเลือกจากประชากร ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใน 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ จำนวน 183 คน จาก 183 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 183 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับคืน 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.42

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นการสร้างรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้มีดังนี้ 1) การศึกษาเอกสาร ในการวิเคราะห์เอกสาร ใช้เอกสารและแบบบันทึกข้อมูล และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และบันทึกการสัมภาษณ์

2. ขั้นการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้เป็นรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ คือรูปแบบจำลองรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบบันทึกข้อมูล

3. ขึ้นตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบใน 7 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 2006) 5 ระดับ คือปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด ปฏิบัติจริงในระดับมาก ปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง การปฏิบัติจริงในระดับน้อย ปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด ผ่านการตรวจสอบเชิงคุณภาพ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และค่าความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้และมีความถูกต้องจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .07 ขึ้นไป (บุญธรรม กิจปรีดาภิรุทธิ์, 2545)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และส่งทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่งในสภาพที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ผล จำนวน 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.42 ซึ่งเป็นจำนวนและสัดส่วนที่มากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ (Content Analysis) โดยตัด

ข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน และสรุปประเด็นเป็นกรอบคำถามเพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยถอดเทปการสนทนากลุ่มใช้วิธีการคำนวณหาค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบมีความคิดเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไปเกี่ยวกับรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และจัดลำดับข้อมูลตามข้อที่สรุปได้จากการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในการวิจัยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS พิจารณาความคิดเห็นระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงถือเกณฑ์ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป เนื่องจากมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมาก (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้พัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่าเป็นความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

การประชุมชี้แจงผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของ สพฐ. และความต้องการของ สพป.

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบ มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน

3. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบ มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือการพัฒนากระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ

4. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปแบบการบริหาร มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตรและผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

5. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือบุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ มีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารมีทักษะความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและผู้บริหารมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านค่านิยมร่วมมีรูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ การประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจและการจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผล

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการประชุมชี้แจงของผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการกำหนดทิศทางการบริหารและกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550) ได้กล่าวว่าการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงาม ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของตัวเอง เพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) ที่ได้แบ่งขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual objectives) ที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปตามกรอบของวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าทำงานในด้านต่าง ๆ (Functional objectives) มีกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น มีการจัดทำโครงการโปรแกรม แผนงานและงบประมาณ ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency plans) ด้วย

2. ด้านโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ จัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนมีการแบ่งกลุ่มงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เหมาะสม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมกับการจัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดโครงสร้างขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับ วิทยา ดำนธารงกุล (2546) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทีมงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดรูปแบบของโครงสร้างองค์กร และจะนำพาไปสู่ความสำเร็จในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และเป็นผลแห่งความสำเร็จในการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อย 4 ประการหลัก คือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ความแน่วแน่ในการที่จะกล้าตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีความเฉียบขาดในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และประการสุดท้ายคือ ความอดทนต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ไม่เป็นรูปแบบ

3. ด้านระบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจัดระบบการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไป

ปฏิบัติแบบสองทางซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงค์วาน (2550) กล่าวว่า ข้อมูลข่าวสาร อาจใช้ วัตถุประสงค์ดำเนินงานขององค์กรได้ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในปริมาณที่เหมาะสม ข้อมูลข่าวสารจะให้ประโยชน์กับผู้บริหารเพื่อใช้ในการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงาน เป็นทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยคนหลายคน หรือคนหมู่มากมาทำงานร่วมกัน หากสมาชิกในทีมงานสามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานนั้นก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกในทีมงานไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่งานที่ได้รับมอบหมายมาจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลสำเร็จของงาน

4. ด้านรูปแบบการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง ผู้บริหารมีการเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิชยอุดม (2554) ที่ว่า ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับ

บัญชา เพื่อให้เกิดมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะของการแนะนำและชักจูง สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการปรึกษาหารือถามปัญหา มากกว่าที่จะรอรับคำสั่งอย่างเดียว นอกจากนี้ การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่มีอคติ และใช้อำนาจหน้าที่โดยยุติธรรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาและยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Lashway (2003) ที่ว่าผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีการแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน

5. ด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและการแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson and Stricklan (2004) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลักขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความสามารถและองค์กรภายในที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์กรที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญเสมอในการบริหารกลยุทธ์ การกระทำ 3 อย่างในการสร้างองค์กรที่สำคัญ ประการแรกคือ การหาพนักงานให้องค์กร คือการสร้างทีมบริหารที่แข็งแกร่งและการคัดสรรและรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านเทคนิคและสติปัญญาที่เป็นที่ต้องการ การสร้างความสามารถหลัก และความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้เกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี และประการสุดท้ายคือ การวางโครงสร้างองค์กรและความพยายามในการทำงาน การจัดหน้าที่และกระบวนการทางธุรกิจ กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าและการตัดสินใจในลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2553) ที่ว่า ในโลกของการทำงานในปัจจุบัน คงไม่มีหน่วยงานใดปฏิเสธการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานแบบนี้ จะต้องนำเอาทักษะการ

ทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาส่งเสริมร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้น ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ต้องขึ้นอยู่กับการวางรากฐาน ความเข้าใจ หรือการสร้างทีมที่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน บวกกับการใช้เทคนิคบางอย่าง เพื่อให้การบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ด้านทักษะ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้น สรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพราะการสื่อสารที่ชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสร้างความเข้าใจที่ดีถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ด (2556) ที่ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กร เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) ได้ให้ความหมายของเรื่องดังกล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกายซึ่งความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical thinking) ที่จะต้องคำนึงถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องานหน้าที่ที่รับผิดชอบ คุณลักษณะ (Trait) เป็นลักษณะที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น การทำงานของผู้บริหารบางท่านจะชอบความรวดเร็ว

คิดเร็วไว ในการปฏิบัติงาน แต่บางท่านจะค่อยๆ คิดช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน

7. ด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่มีการประชุมชี้แจงเรื่องการสร้างค่านิยมร่วม (Shared values) ให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจจัดมาตรการให้บุคลากรพัฒนาค่านิยมและทักษะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของไพโรจน์ วิไลนุช (2557) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากคนส่วนใหญ่ในองค์กร จนกลายเป็นแบบแผนขององค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับคนส่วนใหญ่ขององค์กร การปฏิบัติกันมาจนเป็นสิ่งที่อยู่คู่องค์กร แต่หากเป็นค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมของแต่ละคนในองค์กรไม่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กรใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์กรของบางหน่วยงานเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในองค์กรมาหลายปี เมื่อคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทำให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ที่ว่า องค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อไปตำนานเรื่องเล่าขาน วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์กรจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออก และมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำรูปแบบนี้ไปปฏิบัติจริงหรือประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อค้นหาข้อปรับปรุงต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่าประเด็นต่างๆ ของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังโดย

ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กร และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ควรศึกษารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่เนื่องจากมีความแตกต่างของปัจจัยในระดับองค์กร ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ เช่น การกำหนด กลยุทธ์ สภาพบริบท ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์พหุระดับ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multi-Level Structural Equation Modeling)

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ Strategic Management*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า กับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม*, 3(1), 24.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2545). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณรต 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.
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2557). *การบริหารการสื่อสารขององค์กร : การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธนธัช การพิมพ์.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). *การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). รายงานประจำปี 2555 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556 ก). คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). รายงานการวิจัย และพัฒนารูปแบบกลไกการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (2006). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Lashway, L. (2003). *Role of the school leader*. Retrieved from <http://eric.ed.gov>
- Thompson, A. R., & Strickland, A.J. (2004). *Strategic management* (4<sup>th</sup> ed.). Illinois: Business Publications.