



การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Development of Strategic Management Indicators for Educational Administrators under the Offices of Primary Education Service Area

วัชรภรณ์ ทีสุกะ¹⁾ วลัยนิกา ฉลากบาง²⁾ วาโร เฟิงส์สวัสดิ์³⁾ และ สมคิด สร้อยน้ำ⁴⁾

Watcharaporn Teesuka¹⁾ Wannika Chalakbang²⁾ Waro Phengsawat³⁾ and Somkid Soinam⁴⁾

¹⁾ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Educational Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University

²⁾ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Assistant Professor Sakon Nakhon Rajabhat University

³⁾ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Assistant Professor, Sakon Nakhon Rajabhat University

⁴⁾ รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Associate Professor, Udon Thani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน และระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 558 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การและกำหนดกลยุทธ์ มี 39 ตัวบ่งชี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 25 ตัวบ่งชี้ และการติดตาม ประเมินและพัฒนากลยุทธ์ มี 18 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ($\chi^2 = 44.75$ df = 45 ค่า $P = 0.99$ ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.97 ค่า RMSEA = 0.00)

คำสำคัญ : ตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Abstract

The purposes of this study were to develop indicators of strategic management of educational administrators under the Offices of Primary Education Service Areas (OPESA) and to test goodness of fit between the developed structural equation model (SEM) of educational administrators' strategic management indicators and the empirical data. The study procedure consisted 3 phases: phase 1 - formulation of conceptual framework in research through synthesis of documents research and interviews with experts; phase 2 – development of indicators by the Delphi technique with 3-time revisions; and phase 3 – test of goodness of fit between the SEM of strategic management indicators of educational administrators under the OPESA and the empirical data. The findings were concluded as follows: 1. Strategic management of educational administrators under the OPESA is composed of 82 indicators which are in accordance with related principles, ideas and theories. They comprise 39 indicators of organization analysis and strategy formulation, 25 indicators of strategy implementation, and 18 indicators of follow-up, assessment and development of the strategy. 2. SEM of strategic management indicators of educational administrators under the OPESA has goodness of fit with the empirical data, which confirmed the hypothesis stated. (Chi-square = 4.75, df = 45, p-value = 0.99, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, and RMSEA = 0.00)

Keywords : Indicators Strategic Management Educational Administrators Offices of Primary Education Service Areas

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน มีความสำคัญเนื่องจากองค์การทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หากไม่มีระบบการบริหาร องค์การก็จะไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ นอกจากนี้การบริหารองค์การยังเป็นเครื่องชี้วัดถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การอีกด้วย เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริหารได้มีการพัฒนาระบบและเทคนิคการบริหารขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น ระบบควบคุมคุณภาพ (quality control) กลยุทธ์ 5 ส. การรีออกแบบระบบ (reengineering) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นต้น ระบบและแนวคิดด้านการบริหารเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จในหลาย ๆ แห่ง อย่างไรก็ตามแต่ละระบบต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การนำแนวคิดและหลักการระบบคุณภาพ

ระบบบริหารเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาองค์การจึงต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม จึงจะได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด [2]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) โดยมีมุ่งที่จะปฏิรูประบบ การบริหารจัดการ การศึกษาของไทย โดยกำหนดหลักการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการ จัดการศึกษาให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและความหลากหลายในทางปฏิบัติ ตลอดจนให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ ที่กฎหมายกำหนดจากบทบัญญัติดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศเป็นอย่างมาก รวมถึงการมอบอำนาจในการบริหาร

และการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตลอดจนสถานศึกษาโดยตรง มีการยุบรวมหน่วยงานหลักทางการศึกษา เข้าด้วยกันและแบ่งโครงสร้างการบริหารใหม่เป็น 5 องค์การหลัก สำหรับการบริหารในส่วนภูมิภาค ได้มีการยุบรวมหน่วยงานเข้าด้วยกันและแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา แต่ก็ยังมีความล่าช้าและขาดความชัดเจนในการดำเนินการ [12]

จากรายงานผลการติดตามและประเมินผล การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [10] พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจาก โครงสร้างการบริหารงาน ข้ำซ้อนและไม่ครอบคลุม การบริหารงานบุคคล ขาดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นเอกภาพ ขาดแคลนบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง คุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กลดลง ขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่สะดวกรวดเร็ว บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ งบประมาณในการบริหารมีน้อย บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ [14] พบว่า ปัญหาสถานภาพของผู้นำ องค์การและสถานภาพของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผลกระทบมาจากนโยบายของรัฐ ในการยุบรวมโครงสร้างองค์การเดิมหลายหน่วยงาน เข้าเป็นหน่วยงานเดียว ประกอบกับระเบียบกฎเกณฑ์ การจัดการรอบงานไม่ชัดเจนทำให้บุคลากรขาดความ มั่นใจในสถานภาพของตน บุคลากรยังยึดติดกับ วัฒนธรรมองค์การเดิม ขาดขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหากระบวนการทำงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ระบบบริหารจัดการงาน ข้ำซ้อนการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารยังขาด ประสิทธิภาพ การบริการหรือ การอำนวยความสะดวก ยังไม่เป็นที่ประทับใจแก่ผู้รับบริการเท่าที่ควร งานธุรการมีมากและเวลาจำกัดทำให้สถานศึกษา คับข้องใจ การบริหารงานการเงินและงบประมาณ

ยุ่งยาก ข้ำซ้อน ขึ้นตอนมาก ขาดความคล่องตัว กระบวนการกำกับดูแล ส่งเสริม นิเทศโรงเรียน ทำได้ ไม่เต็มที่เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและ ศักยภาพของบุคลากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มี รูปแบบที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการศึกษาและการวิเคราะห์บริบท และ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้ หน่วยงานในทุกระดับมีความเป็นเอกภาพ รับผิดชอบ ต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การบริหารหรือการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นรูปแบบ การวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็น กระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน [2] ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหลายประการ เช่น ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทาง ในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสร้างความสอดคล้อง กับ การดำเนินการภายในองค์การ และทำให้หน่วยงาน ขององค์การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน เปิดโอกาส ให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น องค์การสามารถคาดการณ์ ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์การและ ภายนอกองค์การที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหาร ระดับสูงสามารถบริหารองค์การได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้ [6] การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ สมัยใหม่เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ควรนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาระบบการดำเนินงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานล่วงหน้า ทันต่อเหตุการณ์ สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพ แวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนด กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับ สูง ระดับกลาง และบุคลากรในทุกระดับปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน ส่งผล

ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย และก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้ทราบสถานะและความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องมีตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดเพื่อบอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เป็นการให้ข้อมูลต่อผู้บริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนระบบการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต โดยมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ [5] ดังนี้

- 1) การติดตามภารกิจ (monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์การ
- 2) การประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
- 3) การเป็นบทสนทนา (dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการกิจขององค์การที่เป็นอยู่
- 4) การเป็นเหตุผล (rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์การ และ
- 5) การจัดสรรทรัพยากร (resource allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฯ ยังไม่มีตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงทำวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ดังนั้นตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินกระบวนการดำเนินงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีการวิจัย

การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. **กลุ่มเป้าหมาย** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เลือกแบบเจาะจง
2. **เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แจกแจงประเด็นสรุป สังเคราะห์และเรียบเรียงเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ ใช้เทคนิคเดลฟาย แบบปรับปรุง จำนวน 3 รอบ

1. **กลุ่มเป้าหมาย** ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน เลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่กำหนด
2. **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วย – ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามแบบปลายเปิด แบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ และได้ระบุตำแหน่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากรอบที่ 2 ไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ด้วย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถาม เดลฟายรอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการส่งทางไปรษณีย์และขอให้ผู้เชี่ยวชาญส่งคืนทางไปรษณีย์ แล้วรวบรวมผลการตอบแบบสอบถาม ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 ดำเนินการส่งเช่นเดียวกับรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามในรอบที่ 2 เป็นข้อคำถามที่ผ่านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากรอบที่ 1 โดยเลือกเฉพาะ ข้อที่เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ดำเนินการส่งเช่นเดียวกับรอบที่ 2

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่ามัธยฐาน (median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (inter-quartile range) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม จากนั้นนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาทั่วประเทศ ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 558 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมคืนด้วยตนเองเป็นบางส่วน และบางส่วนจะให้นำส่งกลับคืนโดยทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล

สรุปผลการวิจัย

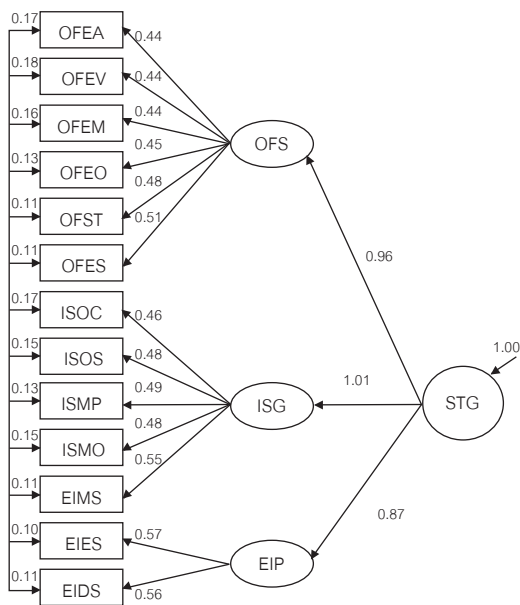
การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การและกำหนดกลยุทธ์ มี 39 ตัวบ่งชี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 25 ตัวบ่งชี้ และ การติดตาม ประเมินและพัฒนา กลยุทธ์ มี 18 ตัวบ่งชี้ โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพิจารณาจาก ค่า Chi-square = 44.75 df = 45 ค่า P = 0.994 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.97 ค่า RMSEA = 0.000 จึงถือได้ว่าตัวบ่งชี้ใช้ได้ทุกตัว และเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง แสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์การและกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตาม ประเมินและพัฒนา กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาประถมศึกษา เช่น

จากการสัมภาษณ์ สอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง แล้วนำมาวิเคราะห์หา ระดับความเหมาะสมของการเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งปรากฏว่า ตัวบ่งชี้โดยรวมมีระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดจึงถือว่าตัวบ่งชี้ใช้ได้ทุกตัว

2. โมเดลตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square = 44.75 df = 45 ค่า P = 0.99 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.97 ค่า RMSEA = 0.00 ดังภาพที่ 1



Chi-Square=44.75, df=45, P-value=0.48, RMSEA=0.00

ภาพที่ 1 โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

แสดงให้เห็นว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวิเคราะห์องค์การและกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตาม ประเมินและพัฒนา กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องตรงเชิง

โครงสร้าง โดยด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ISG) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.01 ด้านการวิเคราะห์ องค์การและกำหนดกลยุทธ์ (OFS) มีน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.96 และด้าน การติดตาม ประเมินและพัฒนา กลยุทธ์ (EIP) มีน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ตามลำดับ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เป็นอย่างมากในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อ หน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้วต้องนำกลยุทธ์ ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติ ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้สิ่งที่ได้ วางแผนไว้จะไม่เกิดผล และหากวิเคราะห์หรือวาง กลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็จะไม่สัมฤทธิ์ผล ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน [11] สอดคล้องกับ [3] กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการเปลี่ยน กลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการ พัฒนาแผนดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์ แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Gregory Dess and Alex Miller [1] ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า เป็นการแปลงภารกิจของหน่วยงานให้เป็นการกระทำ (translating a firm's mission into action) วิธีการ ที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้อง กระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความ สำคัญต่อองค์การ เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญและ เกี่ยวพันกับกิจกรรมอื่น ๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์องค์การและกำหนด กลยุทธ์ มี 6 องค์ประกอบย่อย 39 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ มี 6 ตัวบ่งชี้ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) การกำหนด พันธกิจ มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) การกำหนดเป้าหมาย มี 6 ตัวบ่งชี้

5) การสร้างกลยุทธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ และ 6) การประเมินและเลือกกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช [15] ที่ได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพิจารณาทิศทาง กลยุทธ์สำหรับอนาคตหรือวิสัยทัศน์ และการกำหนดภารกิจที่สำคัญขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ [2] พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนเลือกวิธีหรือรูปแบบที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์การ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การปรับวัฒนธรรมขององค์การ มี 5 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดโครงสร้างองค์การ มี 5 ตัวบ่งชี้ 3) กระบวนการบริหาร มี 8 ตัวบ่งชี้ และ 4) การสร้างแรงจูงใจ มี 7 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson & Strickland [13] กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ 2) การจัดระบบการปฏิบัติที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และ 4) การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม สอดคล้องกับ ทวีวรรณ อินดา [3] ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ความสามารถขององค์การ การจัดการความขัดแย้ง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี วัฒนธรรมขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และการจูงใจ เป็นองค์ประกอบ

สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌีรฐพันธ์ เขจรันนท์ [4] ที่ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์การ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม 3) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจแก่ข้อสงสัยระหว่างสมาชิกและ ไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน 4) ระบบการจูงใจที่เหมาะสม ช่วยสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน 5) โครงสร้างองค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางการสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์การ

2.3 การติดตาม ประเมินและพัฒนากลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ 2) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ และ 3) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ชัตติยา ด้วงสำราญ [2] พบว่า การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงาน

โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน การพัฒนา มาตรฐานการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขและ พัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วย วิธีต่าง ๆ สอดคล้องกับ [7] ที่ได้อธิบายไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์การ กำหนดขึ้นว่าสามารถใช้ได้ดีและทำให้องค์การบรรลุ ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการ ตอบสนองตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุม จะช่วยให้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือประยุกต์ใช้กลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ จึงเป็น องค์ประกอบที่สำคัญขององค์ ประกอบหลัก การติดตาม ประเมินและพัฒนากลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 82 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ตลอดจนมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ดังนั้น ควรนำไปจัดทำเป็นเครื่องมือในวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาได้

2. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์การและ กำหนดกลยุทธ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.01 และการการติดตาม ประเมิน และปรับปรุง กลยุทธ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ดังนั้น ถ้าจะพัฒนาการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาควรให้ความสำคัญกับ

องค์ประกอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับ ความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ

3. จากโมเดลสมการโครงสร้างตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติมีน้ำหนักองค์ประกอบ มากที่สุด เท่ากับ 1.01 ดังนั้น ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัย และกระบวนการ ที่จะส่งผลให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จนสำเร็จ ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] Dess, G. & Miller, A. Strategic Management. New York: McGraw-Hill. 1993.
- [2] Duangsamran K. A Model of The Strategic Management for Small Schools. (Ph.D. thesis). Bangkok . Silpakorn University. 2009.
- [3] Inda T. The Development of Effective Strategic Implementation Model in the Govermental Higher Education Institutions. (Ph.D. thesis). Bangkok . Silpakorn University. 2009.
- [4] Kejarananthana N. Strategic Management. Bangkok. C. Education. 2009.
- [5] McDaneil, O.C. The Theoretical and Practical Use of Prformance Indicators. Higher Education management. New York: Agathom. 1996.

- [6] Mongchom P. Business Policy: Strategic Administration. (teaching note) Business Administration and Cooperatives Department of Management science. Phitsanulok. Phiboonsongkham Rajabhat Institute. 1999.
- [7] Sukhothai Thammathirat University. Strategic Management unit 9-15. 14th Edited. Bangkok. Sukhothai Thammathirat University. 2009.
- [10] The Basic Education, Office. A Monitor and evaluation's Report of the Office of Educational Area in basic educational Administration and management in 2007 fiscal year. Bangkok: Agricultural Cooperative conglomeration of Thailand Press Limited. 2007.
- [11] The Basic Education, Office. A Strategic Plan. Seminary documents of Basic Educational Management. 2011.
- [12] The Education Council, Office. An Implementation's Monitoring Report of Administrational Decentralization and Educational Management to Educational Area and Institutes in 2008 fiscal Year. Bangkok: Plern Studio Limited. 2010.
- [13] Thompson, A.& Strickland, A.J. Strategic management concept and Cases. 8thed. New York: Business. 1995.
- [14] Warasri S. A Study of Present Issues and Educational Management and Administration's Problems of some Educational area in the South. (research report). Phuket: Phuket Rajabhat University. 2006.
- [15] Yawirach N. Leadership and Strategic Leaders. 5th Edited. Bangkok. Central Express. 2006.