

# ปัญหาและแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4

## Problems and Guidelines of Strategy Implementation in Basic Educational Institutions under the Supervision of KhonKaen Primary Educational Service Area Office 4

ศศิวรรณ ตันกันยา<sup>1</sup>, ศิริศักดิ์ จันญาไชย<sup>2</sup>, รังสรรค์ โฉมยา<sup>3</sup>  
Sasiwan Tonkanya<sup>1</sup>, Sirisak Chanluechai<sup>2</sup>, Rangsan Chomya<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4 2) เสนอแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 2 ระยะเวลาคือ ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระยะเวลาที่ 2 การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ในระยะเวลาที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ประชากรในการศึกษาปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลาที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 181 โรงเรียน 543 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4 จำนวน 217 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น และกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระยะเวลาที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>3</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> M.Ed Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>2</sup> Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>3</sup> Faculty of Education, Mahasarakham University



ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท เกี่ยวกับระดับปัญหาการนำไปปฏิบัติแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.60 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .9359 มี 3 ตอน จำนวน 65 ข้อ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแนวทาง มี 2 ตอน จำนวน 10 ข้อ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 1 ชุด และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 1 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้ทรงคุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 100 มีความคิดเห็นว่าแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความเหมาะสม เป็นไปได้

ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความสามารถขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย และด้านการจัดสรรทรัพยากร 2. แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 1) บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมแก้ไข หาทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน 2) ทำความเข้าใจ ทบทวน วิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 3) ปรับโครงสร้างสายการบริหารงานให้มีความชัดเจน คล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการ 4) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อและเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน 5) ประสานงานจากชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อขอผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา 6) ระดมทุนจากชุมชนหรือองค์กรอิสระเพื่อจัดหางบประมาณรวมถึงสื่อเทคโนโลยี และวัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 7) ผู้นำสร้างความตระหนักด้านการทำงาน ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง เพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 8) เรียนรู้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิตของคนในชุมชน 9) ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศกำหนดแผนงาน นิเทศ ชี้แนะ แนะนำแนวทางการจัดทำเอกสารคอยกำกับ ติดตามผลการนิเทศตามแผนงานนิเทศอย่างสม่ำเสมอ และ 10) นิเทศร่วมใจด้วยระบบไตรภาคี โดยใช้หลักกัลยาณมิตร

**คำสำคัญ:** ปัญหาและแนวทาง การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

## Abstract

The research aimed to 1) study problems of strategy implementation in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4 ; and



2) propose the guidelines for strategy implementation in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4. The study was carried out in 2 phases. In phase 1, it focused on the study and analysis of the strategic implementation problems and phase 2 studied the best practice schools. The informants for the interview in phase 1 comprised 6 school administrators and teachers who were involved in strategy implementation from small-sized, medium-sized, and large-sized schools. They were selected by the use of purposive sampling technique. The population in the study of the strategic implementation problems in basic educational institutions in phase 1 consisted of 543 school administrators and teachers who were involved in strategy implementation from 181 schools under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4 in academic year 2014. The study samples were 217 school administrators and teachers who were involved in strategy implementation from small-sized, medium-sized, and large-sized schools under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4. The samples were selected by the use of stratified sampling technique. The informants of the phase 2 study were 6 school administrators and teachers who were involved in strategy implementation from small-sized, medium-sized, and large-sized best practice schools obtained from purposive sampling technique. The research instruments used for data collection consisted of 2 sets of questionnaires. The Set 1 questionnaire was the 5-point Likert scale on the levels of the problems in implementation with item discrimination at 0.60 – 1.00 and reliability of the whole questionnaire at .9359. The questionnaire contained 3 parts with 65 items. The Set 2 questionnaire comprised 2 parts with 10 items regarding the appropriateness and feasibility of the guidelines. In addition, there were 1 set of the structured interview and 1 set of semi-structured interview. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation. 100 percent of the experts stated that the guidelines for strategy implementation in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4 were appropriate and feasible.

The research results are as follows: 1. The overall and individual aspects of the problems of strategy implementations in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4 were rated at high level. The aspects with the highest mean were structure of the organization, potential of the organization, environment and organizational culture, and monitoring, controlling and evaluation, respectively. For the aspects with the lowest mean, there were purposes, mission specification, and assignation and the allocation of resources. 2. The guidelines for strategy implementations in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4 were composed of the followings. 1) Staff and communities take part in the operation, collaborate, and discover perfect operational directions ; 2) they understand, review, analyze



for strengths and weaknesses, improve, and choose appropriate strategies for the context of the school ; 3) administrative structures are adjusted for clear, flexible, and self-regulating management ; 4) staff are promoted and encouraged to further their education and attend trainings in order to improve the working standards ; 5) authorized people coordinate with the community and external organizations for local skilled personnel to help with the development ; 6) funds, technology media, and equipment necessary for the development of the organization are raised once a year from the community or independent entities ; 7) leaders create working awareness and become good role models for the staff to be always alert and ready for the changes ; 8) local environments, cultures, and people's ways of life are learned ; 9) the meetings are held to appoint the committee to supervise, suggest, give directions on the document operations, control and follow up the plans regularly ; and 10) tripartite is used in mutual supervision through the principle of good companions.

**Keywords:** Problems and guidelines, strategy implementation in basic educational institutions under Khonkaen Primary Educational Service Area Office 4

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลก เศรษฐกิจ เทคโนโลยีในทศวรรษนี้ มีผลอย่างมากต่อ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ต่อเนื่อง และรวดเร็วมีความจำเป็นที่ผู้บริหารธุรกิจต้องรับรู้ ถึงความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบและยอมรับ ว่าความเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในโลกนี้จะมีผลกระทบต่องานธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม (จินตนา บุญงการ. 2556: 1) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และความอ่อนแอ ของระบบราชการไทย ทำให้ประเทศไทยมีการ ปฏิรูประบบราชการหลายครั้งและมีความพยายาม ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของภาครัฐให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้เข้ามามีบทบาท สำคัญในการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการจำเป็นต้อง จัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และแปลง

ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญใน การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินงาน ให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและเกิด ผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม (เลขาธิการวุฒิสภา. 2555: 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทาง หนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของการ บริหาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ องค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะ เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและ การพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จใน การใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหาร ได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วย สนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะ ต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้



## เหมาะสมกับองค์การ

ปัจจุบันหน่วยงานราชการต่าง ๆ ของไทยรวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานอันนำไปสู่ทิศทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อพิจารณาจากสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จากรายงานผลการปฏิบัติงานปี 2555 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่สามารถจัดทำแผนงานและโครงการได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนการดำเนินการตามแผนยังไม่เป็นที่น่าพอใจกิจกรรมการเรียนการสอนไม่ได้คุณภาพและจากการตรวจสอบผลรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและการนำแผนสู่การปฏิบัติขาดความครบถ้วน นอกจากนี้ยังประสบปัญหาด้านการขาดแคลนครูภักดิ์ อัตรากำลังครูและกิจกรรมการเรียนการสอนยังไม่ได้คุณภาพตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมของชุมชนยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. 2556: 13)

ดังนั้น ถือได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีแค่ไหนองค์กรจะไม่ได้ประโยชน์อะไรเลยถ้าแผนกลยุทธ์ไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสมสอดคล้อง และขาดการอธิบายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ ผู้วิจัยปฏิบัติราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความสนใจที่จะศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตามกรอบแนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านผู้นำและความสามารถขององค์กร 4) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 5) ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร 6) ด้านการติดตาม ควบคุม ประเมินผล ว่ามีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงหรือไม่ มีสภาพการดำเนินการอย่างไร มีปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในด้านใดบ้าง เพื่อหาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถนำแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
2. เพื่อเสนอแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการศึกษาปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม



ศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 3 โรง 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3 คน

2. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากองขอนแก่น เขต 4 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 181 โรง 543 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 181 คน ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 362 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากองขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 217 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 72 คน ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 145 คน ได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555: 50 ; อ้างอิงมาจาก Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร

4. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้สำรวจปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้พิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมเนื้อหา

### 2. แบบสอบถาม

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 65 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.28 – 0.81 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9359 ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 65 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าของลิเคิร์ท 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านวัตถุประสงค์การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านผู้นำและความสามารถขององค์กร 4) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 5) ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร 6) ด้านการติดตาม ควบคุมประเมินผล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้พิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษาและความครอบคลุมเนื้อหา





4. แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ได้แก่ เหมาะสม ไม่แน่ใจ ไม่เหมาะสม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะและประเด็นการปรับปรุง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการพรรณนาวิเคราะห์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการพรรณนาวิเคราะห์

2. การวิเคราะห์แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ใช้การวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์ ใช้การพรรณนาวิเคราะห์

2.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า IOC ปรากฏว่ามีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 สรุปว่าเหมาะสมทุกข้อ

#### ผลการวิจัย

1) ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน ตามตำแหน่งหน้าที่

ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหาการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหาการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหาการดำเนินงาน
1. ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย	3.82	0.84	มาก	3.80	0.84	มาก	3.80	0.84	มาก
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.13	0.83	มาก	4.08	0.82	มาก	4.10	0.83	มาก
3. ด้านความสามารถขององค์กร	4.17	0.82	มาก	3.97	0.93	มาก	4.04	0.90	มาก
4. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	3.67	0.78	มาก	3.86	0.75	มาก	3.80	0.77	มาก
5. ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร	3.80	0.86	มาก	3.99	0.80	มาก	3.93	0.84	มาก
6. ด้านการกำกับติดตาม และประเมินผล	3.77	0.90	มาก	3.89	0.79	มาก	3.85	0.84	มาก
ภาพรวม	3.89	0.84	มาก	3.93	0.82	มาก	3.92	0.84	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวม มีระดับมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำสามอันดับแรกได้ดังนี้ คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} =$

4.10) ด้านความสามารถขององค์กร ( $\bar{X} = 4.04$ ) ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.93$ ) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย และด้านการจัดสรรทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.80$ )

ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตามแนวคิดของผู้บริหารโดยรวม มีระดับมีปัญหาใน





การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำสามอันดับแรกได้ดังนี้ คือ ด้านความสามารถขององค์กร ( $\bar{X} = 4.17$ ) ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.82$ ) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.67$ )

ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตามแนวคิดของครูโดยรวม มีระดับมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำสามอันดับแรกได้ดังนี้ คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.08$ ) ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.99$ ) ด้านความสามารถขององค์กร ( $\bar{X} = 3.97$ ) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.80$ )

2) แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สรุปได้ดังนี้

2.1) บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมแก้ไข หาทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2.2) ทำความเข้าใจ ทบทวน วิเคราะห์ หาจุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและเลือกกลยุทธ์ให้

เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2.3) ปรับโครงสร้างสายการบริหารงาน ให้มีความชัดเจน คล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการ

2.4) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อและเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.5) ประสานงานจากชุมชน หน่วยงานภายนอกเพื่อขอผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

2.6) ระดมทุนจากชุมชนหรือองค์กรอิสระเพื่อจัดหางบประมาณรวมถึงสื่อเทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.7) ผู้นำสร้างความตระหนักด้านการทำงาน ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง เพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.8) เรียนรู้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิตของคนในชุมชน

2.9) ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศกำหนดแผนงานนิเทศ ชี้แนะ แนะนำแนวทางการจัดทำเอกสารคอยกำกับ ติดตามผลการนิเทศตามแผนงานนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

2.10) นิเทศร่วมใจด้วยระบบไตรภาคี โดยใช้หลักกัลยาณมิตร

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวม มีระดับมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์และผู้รับผิดชอบของหน้าที่งานในแต่ละด้านยังไม่อย่างชัดเจนไม่ตรงกับความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล รวมถึงองค์การขาดการศึกษาและทำความเข้าใจทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างในการดำเนินงานขาดความคล่องตัวบุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ขาดการการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังของหน่วยงานที่รับผิดชอบครูขาดขวัญและกำลังใจตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งบประมาณไม่เพียงพอขาดสื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตความเร็วยังช้า อุปกรณ์ในการดำเนินงานต่างๆ ยังไม่เพียงพอกับการใช้งาน บุคลากรยังใช้ความเคยชินในการปฏิบัติงานขาดการปรับตัวและเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยังไม่มีการนำระบบการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานเท่าที่ควร การดำเนินการด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีขั้นตอนที่ไม่ชัดเจน ทำให้การนิเทศ กำกับติดตามไม่ทั่วถึงและไม่เป็นตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของพรพร สาธุพันธ์ (2552: 89-122) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการนำแผนไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 สภาพการนำแผนไปปฏิบัติ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านการปฏิบัติตามปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติตามปฏิทินปฏิบัติงานได้ทั้งหมด ขาดการติดตามตรวจสอบและการประเมินแผนไม่ต่อเนื่อง การมอบหมาย

อำนาจและหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและความเหมาะสม มอบหมายอำนาจและหน้าที่ไม่ชัดเจน ผู้รับมอบอำนาจและหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ การกำกับติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครูไม่ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานที่กำหนดไว้ สำหรับผลการศึกษาปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ทั้ง 6 ด้าน สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1.1) ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากขาดการพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่ากลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดหรือไม่ การกำหนดวัตถุประสงค์และผู้รับผิดชอบของหน้าที่งานในแต่ละด้านยังไม่อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพล ไตรรัตน์สิงกุล (2550: 90-93) ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองจะเขียงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ซึ่งมีปัญหาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การประเมินสถานภาพของโรงเรียนและด้านการควบคุมกลยุทธ์

1.2) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจน ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โครงสร้างในการดำเนินงานซับซ้อนขาดความคล่องตัว บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ องค์กรขาดการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพรรณ คุษิยามี



(2550: 66-83) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า ปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนคือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

1.3) ด้านความสามารถขององค์กร พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ครูขาดขวัญและกำลังใจตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Beall (2007: 132) ทำการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน: การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย พบว่า โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

1.4) ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนขนาดเล็กมีค่อนข้างจำกัดทำให้ขาดแคลนทั้งอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสมุด สื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตความเร็วยั้งช้า อุปสรรคในการดำเนินงานต่างๆ ยังไม่เพียงพอกับการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maxwell and others (2013: p.507 – 519) ที่ศึกษา ปัจจัยที่มีผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับความสำเร็จของการพัฒนาแห่งสหัสวรรษที่ 5 พบว่า จัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอ จะมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ

อย่างมาก

1.5) ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากยังไม่มีกระบวนการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงานเท่าที่ควร บุคลากรยังใช้ความเคยชินในการปฏิบัติงานขาดการปรับตัวและเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรร (2540: 169-017) ได้สรุปปัญหาของการนำแผนไปปฏิบัติจะมีสูงชันเป็นอย่างมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากแผนนั้น สอดคล้องกับ วิวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546: 116-126) อธิบายว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไม่ว่าจะเป็นส่วนใด ๆ ขององค์กรมักจะเกิดแรงต่อต้านเนื่องจากไม่รู้ว่าจะเกิดต่อไปหรือทำไมจึงต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.6) ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากภาระงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายมาก ขาดแคลนบุคลากร รวมถึงการดำเนินการมีขั้นตอนที่ไม่ชัดเจน ทำให้การนิเทศ กำกับติดตามไม่ทั่วถึง และไม่เป็นตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงไม่มีความเข้าใจในการจัดทำเอกสาร ขาดการชี้แนะจากผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาภรณ์ พัฒนพงศา (2553: 61-62) ได้ทำการวิจัยการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ปีงบประมาณ 2551 พบว่า การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม ด้านงบประมาณ การติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งติดตามการดำเนินงานในการทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้นำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำเอกสารประกอบการรายงาน ตาม



ที่คณะกรรมการตรวจติดตาม ประเมินผล นำ และประมวลผล ด้านการนำผลการจัดทำต้นทุน ผลผลิตไปใช้ในการจัดตั้งงบประมาณ เพื่อความ คุ่มค่า จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่องค์ความรู้ ยังมีการปฏิบัติน้อย

2) แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตาม ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครูผู้เกี่ยวข้องกับการ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อภิปรายผลดังต่อไปนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถาน ศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีวิธี ปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับแนวทางการ นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย ด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านความสามารถขององค์กร ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านสภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมองค์กร และด้านการกำกับติดตาม และ ประเมินผล โดยแนวทางการพัฒนาเป็นแนวทาง เดียวกัน อันได้แก่ บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมใน การดำเนินงานร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมแก้ไข หา ทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ทำความเข้าใจ ทบทวน วิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย ปรับปรุงและ เลือกกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ปรับโครงสร้างสายการบริหารงานให้มีความชัดเจน คล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อและเข้า รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน ประสานงานจากชุมชน หน่วยงานภายนอก เพื่อขอผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ระดมทุนจากชุมชน หรือองค์กรอิสระเพื่อจัดหางบประมาณรวมถึง

สื่อเทคโนโลยี และวัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ ที่มีความ จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผู้นำสร้างความตระหนักด้านการทำงาน ปฏิบัติตัว เป็นแบบอย่าง เพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัวพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้สภาพ แวดล้อมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิตของคนใน ชุมชน ทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศกำหนด แผนงานนิเทศ ชี้แนะ แนะนำแนวทางการจัดทำ เอกสารคอยกำกับ ติดตามผลการนิเทศตามแผน งานนิเทศอย่างสม่ำเสมอ นิเทศร่วมใจด้วยระบบ ไตรภาคี โดยใช้หลักกัลยาณมิตร สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ทวีวรรณ อินคา (2552: 286-289) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ พบว่าองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบไป ด้วยความสามารถองค์การ การจัดการความ ชัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบหมาย กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดแผนปฏิบัติการราย ปี วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะสั้น การจูงใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัดติยา ด้วงสำราญ (2552: 248-250) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ขนาดเล็กพบว่าองค์ประกอบการบริหารเชิงกล ยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทาง ของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 6) ประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ (2554: 68, 89-91) ได้ ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของ โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า ขั้นตอนของการ วางแผนกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่



ระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและการกำหนดพันธกิจ ส่วนที่เหลืออีก 6 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกและการกำหนดนโยบาย

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ปัญหาการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย ด้านการจัดสรรทรัพยากร ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับการดำเนินงานต่ำกว่าทุกด้าน แสดงว่ามีปัญหามากกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น

ผู้บริหารและครูควรมีการตกลงร่วมกันกับคณะครู รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและการมอบหมาย และการจัดสรรทรัพยากร

1.2 การสร้างความตระหนักด้านการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การดำเนินงานตามแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากแนวทางการพัฒนา ควรวิจัยแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ เพื่อจะได้แนวทางการส่งเสริมการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติวิธีการใหม่ๆ

## เอกสารอ้างอิง

- ชัตติยา ดวงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ม.ศิลปากร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินตนา บุญบงการ. (2556). สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีวรรณ อินคา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ม. ศิลปากร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เบญจมาภรณ์ พัฒนพงศา. (2553). การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 4 ปีงบประมาณ 2551. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมลพรรณ ดุษิยามี่. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พชรพร สาธุนันท์. (2552). สภาพและปัญหาการนำแผนไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.



- ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ. (2554). การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ศิลปากร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- วรเดช จันทศร. (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- สุทธิพล ไตรรัตน์สิงห์กุล. (2550). ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอำเภอเมืองจะเขียงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ศิลปากร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4. (2556). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2555-2558.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2555). คู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล, มิถุนายน.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. พิมพ์ครั้งที่ 5.
- John Beall. (2007). Strategic Management of Privat School: Recruitment, Compensation. Development and Retention of Teacher. [online] .Available from <http://proquest.umi.com/>.
- Maxwell Philip Omondi, Kepha Ombui, Joseph Mungatu. (2013). Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. The TQM Journal, Vol. 25 Iss: 5.