



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหาร
แบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

พัญาวี สุขจรัส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหาร
แบบคุณสภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

THESIS

**RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND EQUILIBRIUM MANAGEMENT
IN SCHOOLS UNDER SONGKHLA PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3**

PATCHAREE SUKJARUNG

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
OF GRADUATESCHOOL SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY**

2014

COPPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบ
ดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา
เขต 3

RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND EQUILIBRIUM MANAGEMENT IN SCHOOLS
UNDER SONGKHLA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

ผู้วิจัย

นางสาวพัชรี สุขจรัส

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและ
(ดร.ปัทมาพร ชลสิทธิ์) กรรมการและเลขานุการหลักสูตร

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ)

..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร
(ดร.กนกกร ศิริสุข)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาคม วัคไชสง)

..... กรรมการจากบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศรุตพงษ์ ภูวัชรวารานนท์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองวิทยานิพนธ์แล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
ผู้วิจัย	นางสาวพัชรี สุขจรุง ปีการศึกษา 2557
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร.ปัทมาพร ชเลศเพ็ชร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 2) ศึกษาระดับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 396 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน มีวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียนและสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และการบริหารแบบดุลยภาพของสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน

นักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและ
ทรัพยากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ
การบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา
เขต 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และมีความสัมพันธ์กัน
ระดับปานกลางไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



Thesis Title	Relationship between Strategic Leadership of School Administrators and Equilibrium Management in Schools under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3
Researcher	Miss Patcharee Sukjarung Academic year: 2014
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisors	1. Dr.Pattamaporn Chalertphet 2. Associate Professor Dr.Wanchai Dhammasaccakarn

Abstract

This research was aimed to 1) study level of strategic leadership of school administrators under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3; 2) to examine the level of equilibrium management in schools under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3; and 3) to investigate relationship between strategic leadership of school administrators and equilibrium management in schools under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3. The samples used in this study were 396 teachers of the schools under Songkhla Primary Education Service Area Office 3. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's calculating table. The stratified random sampling technique was used to select the school samples. The technique based on size and then comparing with the rule of three in arithmetic was performed. This technique also based on simple sampling. The research tools consisted of five-scale questionnaires investigating strategic leadership of school administrators with the reliability of 0.98, and equilibrium management of schools with the reliability of 0.98. Statistics used in data analysis were mean, percentage, and standard deviation. Data were analyzed by ready-made computer program for Pearson's correlation coefficient.

The results showed that: 1) the expression level of teachers to strategic leadership of school administrators under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3, and overall were at the high level; 2) the expression level of teachers to equilibrium management by school administrators under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3, and overall were at the high level; and 3) the relationship between strategic leadership of school administrators and equilibrium management in schools under Songkhla Primary Educational Service Area Office 3, it was found to be positive. The relationship was at the moderate level and significantly in the same direction at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความเมตตา ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้แนะนำ ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ บุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.พิชิต รอดทอง อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา นายสุวรรณ ขวัญแก้ว รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ นางกนกนิตย์ น้อยสีรุ่งศึกษานิเทศ นายมานะ โต๊ะชา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลำเปา และนางพิรฉัตร หมวกไต้เพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพรตู่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และตอบแบบสอบถามข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และกัลยาณมิตรทุกท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้หมด ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัย จึงขอขอบคุณท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บิดา มารดา บุรพจารย์ ที่ให้ความรัก ความห่วงใย ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

พัชญ์รี สุขจรัส

มิถุนายน 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	13
การบริหารแบบดุลยภาพ	22
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
แบบแผนการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 (ต่อ)	
การสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ	59
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผล	81
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	97
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	98
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	100
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	106
ภาคผนวก ง การหาคคุณภาพเครื่องมือ	115
ประวัติผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการ	45
2 จำนวนบุคลากรในสังกัด	45
3 การดำเนินการวิจัย	56
4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน	57
5 จำนวนคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป	64
6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม	65
7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์	66
8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร	67
9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร	68
10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการปฏิบัติ อย่างมีคุณธรรม	69
11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการควบคุม องค์กรให้สมดุล	70
12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม	71

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านนักเรียน	72
14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน	73
15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	74
16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านงบประมาณและทรัพยากร	75
17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพ ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 โดยภาพรวม (n=396)	76
18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพ ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 (n=396)	77

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
2 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	20



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระราชดำรัสเพื่อพระราชทานแก่คณะครู และนักเรียน ณ ศาลาดุสิตาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 ความว่า การศึกษาเป็นปัจจัย ในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของบุคคล สังคม บ้านเมืองใด ให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคม และบ้านเมืองนั้นก็จะมี พลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้า ต่อไปได้ตลอด การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของ ประเทศชาติ ดังนั้นจึงเป็นบทบาทภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา อย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามความมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาของชาติตามความในพระราชบัญญัติ การศึกษาพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ที่ต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) สอดคล้อง กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งกำหนดแนวนโยบายด้านศาสนา สังคม สาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม ให้พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและ ทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข (สมชาย พงษ์พัฒนาศิลป์ และเผ่าพันธุ์ ขอบน้ำตาล, 2554: 8)

จากกระแสสังคมโลกที่ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การปกครอง การศึกษาและวัฒนธรรมทำให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปหลายด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงินการคลัง ปฏิรูปการเมือง ปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปการศึกษาเป็นต้น สำหรับการปฏิรูป การศึกษานั้นได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2539 โดยเน้นการปฏิรูป 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้าน โรงเรียนและสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอน ด้านระบบการบริหารการศึกษา ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา

ในปีพุทธศักราช 2550 ซึ่งการปฏิรูปการศึกษานั้นเป็นความคาดหวังของคนในสังคมว่าการศึกษจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะผลักดันให้ประเทศชาติรอดพ้นจากภาวะวิกฤติต่าง ๆ และยกระดับประเทศเข้าสู่คุณภาพมาตรฐานเพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสามารถใช้ศักยภาพดังกล่าวพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2542: 11)

โดยความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศบนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) อันมีความรวดเร็ว (Speed) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้นองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับมหภาค เช่น ประเทศหรือองค์กรในระดับจุลภาค อันได้แก่ หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลก (Global Competition) องค์ประกอบส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมากเพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากผู้นำจะต้องหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากแล้วก็ยังจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 18)

ในการปฏิรูประบบราชการ โดยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์กำหนดวิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารทุกระดับและผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รางกูร, 2550: 59-60) งานวิจัยของอรอุมา วงษ์พานิช และอารีย์วรรณ อ่วมธานี (2551) พบว่า ภาวะผู้นำในช่วงปี พ.ศ. 2551-2560 ควรมีคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์และการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 9 ด้านคือ 1) ด้านคุณลักษณะและบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ความสามารถ 3) ด้านการมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 5) ด้านสร้างแรงจูงใจการเสริมพลังอำนาจและการสร้างบรรยากาศในงาน 6) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ 7) ด้านการพัฒนาคุณภาพบริการและการตลาด 8) จัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 9) ด้านการบริหารงานทั่วไปและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีการมองการณ์ไกลไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการจะผลักดันให้เกิดขึ้นในอนาคตระยะยาวทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง Dubin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 67) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรรวมทั้งการนำเอากลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติได้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hosskission (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554: 24) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

ในปี พ.ศ. 2552 รัฐบาลสมัยนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ จึงกำหนดมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลตาม โครงการเร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างบูรณาการตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2552 หรือโครงการ SP2 ย่อมาจาก Stimulus Package 2 หมายถึง มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะที่ 2 โดยเป็นมาตรการต่อเนื่องจาก SP1 ที่ย่อมาจาก Stimulus package 1 หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าช่วยชาติ โครงการ SP2 มีเป้าหมายที่จะสร้างงานและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวเป็นหลักซึ่งรัฐบาลจะพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงจัดการอบรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศให้รับความรู้เรื่องการทำแผนยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2553 ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดทิศทางด้วยกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงรุกของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางได้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องเข้าใจและนำสู่การปฏิบัติให้ได้โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 นับเป็นนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะใช้รูปแบบกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมสมองอันเป็นความร่วมมือของแต่ละโรงเรียน

ด้วยเหตุผลที่ว่า เมื่อสถานศึกษามีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงมีความจำเป็นต้องมีการประเมินองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ มีการตื่นตัวในเรื่องการประเมิน โดยเฉพาะองค์กรที่หวังผลกำไรในองค์กรทางธุรกิจทำให้องค์กรหันมาสนใจการประเมินมากขึ้น และแสวงหาเครื่องมือการประเมินมาประเมินองค์กรของตน และเครื่องมือที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งและนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางคือ ระบบการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) (ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์, 2544: 89) ในด้านการศึกษา มีองค์กรทางการศึกษาหลายองค์กร นำหลักการการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในการประเมิน ได้แก่ มหาวิทยาลัยสยาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักประสานงานการศึกษาท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น โดยแต่ละองค์กรได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองแต่จะอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดตามรูปแบบเดิมที่

Kaplan and Norton ได้พัฒนาขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาของประเทศได้มีการนำแนวคิดแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้โดยได้แบ่งมุมมอง (Perspective) ด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านนักเรียน (Student) 2) มุมมองด้านกระบวนการศึกษาภายใน (Internal Process) 3) มุมมองด้านการเรียนรู้ และเจริญเติบโต (Learning and Growth) 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) ซึ่งในระดับหน่วยงานปฏิบัติ เช่น โรงเรียนควรที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดด้วย ดังนั้น หากเราจะประยุกต์การบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ใช้ในสถานศึกษาก็จะสามารถเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติได้โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยความสำเร็จด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) นั่นเองซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์สู่เป้าหมายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ การเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้เรียน ความหลากหลาย และการจัดการทรัพยากรในการกำหนดมุมมองของสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ให้แตกต่างจากหลักการเดิมได้ ดังนั้น การประยุกต์หลักการและแนวคิดแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ผู้โรงเรียนสามารถช่วยทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพได้ (วิระเดช เชื้อนาม, 2547: 44-45)

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า การบริหารงานแบบดุลยภาพยังเป็นเรื่องใหม่ขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการศึกษามีข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เนื่องจากการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาเชิงรุกจากหน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายให้ดำเนินการในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โรงเรียนต่าง ๆ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเฉพาะขาดทรัพยากรที่หลากหลาย อาทิ โรงเรียนที่ขาดแคลนครู ขาดความรู้ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันไปตามความเชื่อและค่านิยม ส่งผลต่อคุณธรรมองค์กรและบริบทของโรงเรียนอยู่ท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ และเกิดปัญหาด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุลด้วยสภาพดังกล่าวทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกันการทำให้ไม่เหมือนกัน และผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน

ด้วยสาเหตุดังกล่าวเมื่อมีการสำรวจประเมินองค์กรตามแนวคิดแบบดุลยภาพจะพบว่า ปัญหาการทำงานในสถานศึกษาจึงพบว่า 1) ด้านนักเรียนที่ยังขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านกระบวนการภายในสถานศึกษาด้วยการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังน้อย

3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ร่วมมือผลัดกัน ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน 4) ด้านงบประมาณ และทรัพยากรต้องส่งเสริมให้มีการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้คุ้มค่าเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3, กลุ่มนโยบายและแผน, 2557)

จากที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นคุณภาพการศึกษาที่ต้องพัฒนาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ด้วยการร่วมกับทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลัดกันให้คุณภาพการศึกษา ก้าวทันกับการยุทธศาสตร์ของสังคมและท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบ หากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จได้ จากปัญหาและความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารแบบดุลยภาพของของผู้บริหารอันจะสัมพันธ์ต่อคุณภาพและประสิทธิภาพด้านการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐต่อไปอีกทั้งเพื่อประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา พัฒนา ปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3

สมมติฐานการวิจัย

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้มีดังนี้

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเนื้อหา 2 ประเด็นคือ

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554: 24) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการในกิจกรรมต่อไปนี้ 5 ด้าน คือ

1.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction)

1.1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรองค์การ (Effectively Managing the Firm is Resource Portfolio)

1.1.3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organization Culture)

1.1.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices)

1.1.5 ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balance Organization Controls)

2.2 การบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาใช้กรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ

2.2.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student)

2.2.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process)

2.2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

2.2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวนประชากรทั้งหมด 2,632 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 195 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 132 แห่ง จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ดังต่อไปนี้

2.2.1 ให้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม (Sample Unit) ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 57 แห่ง ได้ 38 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 131 แห่ง ได้ 89 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 แห่ง ได้ 4 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 แห่ง ได้ 1 แห่ง รวม 132 แห่ง สำหรับรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

2.2.2 สุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอนจากโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้ง 132 โรงเรียน ให้โควตา (Quota) สุ่มมาโรงเรียนละ 3 คน คือ โรงเรียนขนาดเล็กมี 38 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 114 คน โรงเรียนขนาดกลางมี 89 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 267 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มี 4 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 12 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี 1 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 คน รวมกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 396 คน

3. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554: 24) 5 ด้าน คือ

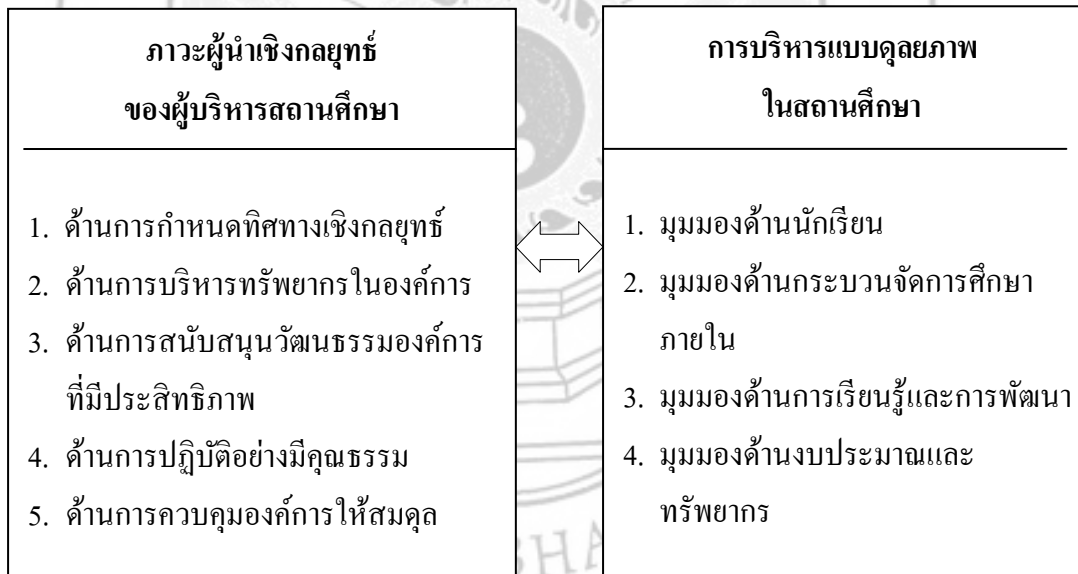
- 3.1.1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 3.1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรองค์การ
- 3.1.3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
- 3.1.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
- 3.1.5 ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล

3.2 การบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาใช้กรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ

- 3.2.1 มุมมองด้านนักเรียน
- 3.2.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน
- 3.2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 3.2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นियามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แบ่งออกเป็นข้อย่อย ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์แจ่มชัดและสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เข้าใจง่ายและสามารถมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่า มีการจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน

1.3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กร กำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงานกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีเป็นพลังผลักดันบุคลากรทุกท่าน

1.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยึดมั่นและมุ่งมั่นแน่วปฏิบัติต่างๆ อย่างมีจริยธรรมปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลายคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

1.5 ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสมมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงานบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

2. การบริหารแบบดุลยภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานในระบบการบริหารที่นำกระบวนการวัดผล และการวางแผนกลยุทธ์ผสมผสานความเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ทั้ง 4 มุมมอง ด้วยกัน คือ

2.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student) หมายถึง นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มีความมั่นใจ ในตนเองและกล้าแสดงออก มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process) หมายถึง การบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการศึกษาโดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ การพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้บริการ ทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำ บุคลากรได้รับการพัฒนา บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูสามารถจัดการเรียนรู้ ในสภาวะจำกัดได้อย่างมีคุณภาพ ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียน

2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) หมายถึง โรงเรียน มีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โรงเรียนมีผู้อุปถัมภ์จากองค์กร เอกชนหรือองค์กรจากภายนอก โรงเรียนมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนตั้งเป็นระบบภาคีเครือข่าย ต้นแบบและโรงเรียนในฝัน ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลกระตุ้นการเรียนรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ มีอาคารสถานที่เป็นระบบ รมรื่น ปลอดภัยบรรยากาศอบอุ่น ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

4. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบอาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้แก่ผู้บริหารในการนำไปพัฒนาความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สำหรับการบริหารแบบดุลยภาพ ไปใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิจัยศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมา รวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาโดยลำดับเนื้อหาการนำเสนอเป็นหัวข้อดังนี้

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.2 ประวัติความเป็นมาของการบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.3 ความสำคัญของการบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.4 ความหมายของการบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.5 กระบวนการจัดทำการบริหารแบบดุลยภาพ
 - 2.6 การนำการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในการประเมินทางการศึกษา
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
 - 3.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 3.2 ทิศทางการจัดการศึกษา
 - 3.3 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สพป.สง.3
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2534: 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

กรองแก้ว อยู่สุข (2535: 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ โดยมีกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่นั้น ๆ

เรมวณ นันทสุภวัฒน์ (2542: 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อ ได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนิน ไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

Bass (1985: 545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินที่กำหนด โดยทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Koontz and Wehrich (1988:1012 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Hersey and Blanchard (1993: 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามในสถานการณ์หนึ่ง

Dubrin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของค์การ

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ได้บังคับบัญชาหรือ

ลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ แต่สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่ม หรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมที่เป็นความสามารถที่มีอิทธิพล จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าโดยพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่ม กระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายของกระบวนการ ร่วมกันอย่างเต็มใจกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือ องค์การเป็นเป้าหมาย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในสังคมในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำดังที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 8) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ จำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทางหลักการและมาตรฐาน การศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนำไปสู่การบรรลุผลตาม การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) การประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การประเมินภายในและการประเมินภายนอก และการที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะต้องบริหารอย่างมืออาชีพและเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจำต้องมีสมรรถภาพทั้งความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542: 74-75) กล่าวว่า จากการประเมินพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง คະเนนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงคะเนน ด้านความเป็นผู้นำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอีกด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2545: 13) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์การบริหารกิจการใด ๆ เกี่ยวกับสาธารณะ มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดี และ บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนทุกประเทศทั่วโลก ตาม

แนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร การศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือ จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้กล่าว ถึงไว้อย่างมากมาย อย่างไรก็ตามในบรรดาความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงนี้ ถือว่าคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการศึกษาระดับประเทศ และ ควรมีการศึกษาวิจัยให้มากขึ้น ทั้งเพื่อเป็นการสร้างสรรคองค์ความรู้และเพื่อการพัฒนา ซึ่งจากประเด็นนี้ ในทางปฏิบัติในประเทศไทยโดยเฉพาะในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา ยังไม่มีการศึกษาวิจัย ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นอย่างไร รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นอย่างไรทั้ง ๆ ที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มี ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศดังที่กล่าวข้างต้น

นอกจากนี้ ในการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เอื้อ ต่อความสำเร็จ หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพของการ จัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับ สถานศึกษาและเป็น บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อ ต่อการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 23) แนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพ ภาวะผู้นำครูใหญ่ 4 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
 - 1.1 สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น
 - 1.2 สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน
 - 1.3 สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ
 - 1.4 ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.5 ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

1.6 ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติ
อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ติดตามประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

1.8 นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

2. ภาวะผู้นำในการสอน ประกอบด้วย

2.1 จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
ที่มุ่งเน้นคุณภาพ

2.2 ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนแนวโน้มปัจจุบัน
และนโยบายสาธารณะ

2.3 นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอน
อย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียนเพื่อสนอง
ความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน

2.4 ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมิน
มาปรับปรุงโปรแกรมการสอน

2.5 ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอน

2.6 เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตาม
แผนอย่างต่อเนื่อง

2.7 หากความต้องการในการฝึกอบรมของครูและจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพื่อความเชี่ยวชาญ
สำหรับครู

3. ภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย

3.1 จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาท มอบหมาย
อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3.3 สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา
การแสวงหานวัตกรรมและแก้ไขข้อขัดแย้ง

3.4 ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและกระบวนการ
ดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น

3.5 บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.6 ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน

3.7 วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่าง โปร่งใสและรับผิดชอบ

3.8 ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการ โรงเรียน อย่างมีความรับผิดชอบ

3.9 จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ สวยงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้

3.10 ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน

3.11 บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบกฎหมายนโยบาย

3.12 สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย

4.1 เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

4.2 ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน

4.3 แสดงความชื่นชมและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนและ บุคลากรในโรงเรียน

4.4 แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัด การศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความมากมาย ดังนี้

Finkelstein and Hambrick (1996: 7) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำ หรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่น ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 206) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

ทรรศนะ บุญขวัญ (2548: 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาทะลุไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

เนตร์ พัฒนายาวิราช (2546: 39) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์

จากข้อความความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นภาวะการณำ โดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path = goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานและผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงาน โดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าที่ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future) กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Component of Strategic Leadership) หมายถึงสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

Nahavandi (2000) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาที่กว้าง ไกลรักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนโดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดศูนย์กลางของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องวัดได้และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม

Peter Senge (1990) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่า คนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตนคือมีจุดมุ่งหมายมีความหวังที่จะ

ไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีคือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผลโดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการขั้นตอนและรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hosskission (2007 อ้างถึงใน มันทนา กองเงิน, 2554: 24) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ



ภาพ 2 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm is resource Portfolio) มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balance Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารแบบดุลยภาพ

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) ในประเทศไทยยังไม่มีคำศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยไว้โดยแตกต่างกัน เช่น การบริหารแบบดุลยภาพ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์การแบบดุลยภาพ การวัดผลแบบดุลยภาพ ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี หรือสมดุลกระดานคะแนน

พสุ เดชะรินทร์ (2547: 63) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพ เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan and Norton (2000) ได้คิดและพัฒนาการบริหารแบบดุลยภาพมา ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพแคปแลนและนอร์ตันจึงใช้การบริหารแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการควบคุมและวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต อีกทั้งได้พัฒนาการบริหารแบบดุลยภาพต่อไปจนสามารถเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความเชื่อมโยงและการสื่อสารภายในองค์กร และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพ

พสุ เดชะรินทร์ (2547: 20) ได้อธิบายการบริหารแบบดุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กร แต่ความจริงแล้วหลักการของแนวคิดนี้กลับไม่เป็นเรื่องใหม่เลย เพียงแต่เป็นการนำสิ่งที่องค์กรได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมาเรียงเป็นกระบวนการ ขั้นตอน หรือการลำดับขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้นนอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรกับเป้าหมายที่ผู้บริหารได้วางไว้ ซึ่งการประเมินผลแบบดุลยภาพบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ใว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ในอนาคตการประเมินผลแบบดุลยภาพ เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลและประเมินผลแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ในยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) องค์กร โดยเฉพาะองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ จะต้องมีการปรับตัวเพื่อแข่งขันในทางธุรกิจที่มีสูงมากเพื่อการอยู่รอดขององค์กร โดยลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรภายในยุคข้อมูลข่าวสารจะมีลักษณะดังนี้

1. การประสานกันหลายฝ่ายงาน (Cross-function) จากอดีตในยุคอุตสาหกรรมความสามารถเฉพาะด้านจะนำความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการขาดการประสานแผนที่ดีระหว่างฝ่ายหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าช้าลง ในปัจจุบัน

องค์กรจะต้องมีการปฏิบัติงานในลักษณะประสานความสัมพันธ์เชื่อมความสามารถเฉพาะความชำนาญในหน้าที่ให้เกิดกระบวนการธุรกิจเชิงบูรณาการ อันจะนำมาซึ่งความรวดเร็วและคุณภาพต่อไป

2. การเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Link to Customer and Suppliers) ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ อุปทาน การผลิต และการส่งมอบลูกค้าในลักษณะของ Value Chain ที่ทำการผลิตสินค้าเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าไม่ใช่ตามแผนการผลิต ทำให้ทุกฝ่ายได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นด้วยต้นทุนต่ำและระยะเวลาปฏิบัติการที่รวดเร็ว

3. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ในยุคอุตสาหกรรม กิจการจะนำเสนอสินค้าที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำและเมื่อลูกค้าพอใจในปัจจุบันพื้นฐานเพียงพอแล้ว ย่อมนำไปสู่ความต้องการที่พิเศษเฉพาะบุคคลมากขึ้น ดังนั้นในยุคนี้ธุรกิจจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าและบริการในแต่ละกลุ่มลูกค้าด้วย

4. ขนาดใหญ่ระดับโลก (Global Scale) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ไม่ใช่อุปสรรคในการแข่งขันข้ามประเทศต่อไปแล้ว องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการแข่งขันเพื่อความเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในโลก การลงทุนที่สูงขึ้นย่อมต้องการสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อสนองลูกค้าทั่วโลก และบริษัทจะต้องเชื่อมโยงประสิทธิภาพและการแข่งขันในระดับโลกกับการตลาดในระดับท้องถิ่นด้วย

5. นวัตกรรม (Innovation) วงจรสินค้าจะลดลงเรื่อย ๆ ความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคใดยุคหนึ่ง ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะได้เปรียบในวงจรต่อไป ดังนั้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีองค์กรจะต้องประเมินสภาพความต้องการสินค้าในอนาคตและมีการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการและการบริหาร มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการและความสามารถในการผลิตเพื่อความสำเร็จระยะยาว

6. พนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers) ในปัจจุบันการผลิตส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีที่เป็นอัตโนมัติความต้องการกำลังคนในภาคการผลิตจึงลดน้อยลงธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่ทำงานด้านการคิดวิเคราะห์มากขึ้นและการใช้ประโยชน์จากความรู้ของพนักงาน

องค์กรจำเป็นที่จะนำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้โดยเฉพาะกระบวนการบริหารภายในองค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กรจากสถานะการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีเครื่องมือในการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานของตนเองตลอดเวลา เพราะการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใดสถานการณ์นั้น

เป็นเช่นไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินตนเองได้อย่างเป็นระบบก็ไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขัน และสภาวะแวดล้อม

ประวัติความเป็นมาของการบริหารแบบดุลยภาพ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 39) การบริหารแบบดุลยภาพ ถูกพัฒนาขึ้นโดย ดร. โรเบิร์ตแคปแลนด์ (Dr. Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่ง Harvard Business School ดร. เดวิด และนอร์ตัน (Dr. David and Norton) ผู้ก่อตั้งบริษัท Renaissance Solution และบริษัท Nolan, Norton and Company Inc., โดยทั้งสองได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งทั้งคู่เห็นว่าการประเมินผลด้านการเงินนั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลด้านการเงินไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ชื่อเสียง หรือภาพพจน์ขององค์กร นอกจากนี้การประเมินผลด้านการเงิน ยังบอกให้เรารู้แต่เฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตโดยไม่สามารถบอกให้รู้ปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นในอนาคต (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 21) ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่ผู้บริหารจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองคนเสนอว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดการประเมินผลแบบดุลยภาพเป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดในรอบ 75 ปี

เนื่องจากแนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่เริ่มรู้จัก และใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดการประเมินผลการบริหารแบบดุลยภาพมีการวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan and Norton ได้เขียนและถ่ายทอดแนวคิดออกเป็นบทความทางวิชาการ เรื่อง “The Balance Scorecard Measures that Drive Performance” ลงพิมพ์ใน Harvard Business Review ฉบับเดือน กันยายน-ตุลาคม 1992 พร้อม ๆ กับที่เขียนบทความลงในวารสารนั้น ทั้งสองได้นำแนวคิดดังกล่าวไปทดลองใช้กับบริษัทรับเป็นที่ปรึกษาด้วย ต่อมาทั้งสองท่านได้ร่วมกันพัฒนาแนวคิดนี้อย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากบทความ ที่เขียนขึ้นอีกสองเรื่อง ได้แก่ “Putting the Balance Scorecard to work” ลงใน Harvard Business Review ฉบับเดือน

กันยายน-ตุลาคม 1993 และเรื่อง “Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System” ลงใน Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 1996 ต่อมาทั้งสองได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Balance Scorecard Translating Strategy into Action” โดยมุ่งเน้นการใช้แนวคิดการประเมินผลแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นที่หนึ่งเดียวกันทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุด และมีการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ 18 ภาษา อย่างไรก็ดี เนื่องจากมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2000 โดยนำเสนอว่าแนวคิดการประเมินผลการบริหารแบบดุลยภาพไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรเริ่มปรับใช้การประเมินผลแบบดุลยภาพเป็นระบบในการบริหารและการจัดการองค์กร

ความสำคัญของการบริหารแบบดุลยภาพ

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 63) การนำแนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในองค์กรจะนำไปสู่การประเมินผลและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากการบริหารในอดีตที่ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องกำไรขององค์กรหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะหากองค์กรให้ความสำคัญกับผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อีกมากมายในภายหลัง ได้อธิบายถึงการประเมินผลองค์กรเนื่องจากการประเมินผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

1. ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลงานในอดีตขององค์กร กล่าวคือ ผลประกอบการที่ดีขององค์กรในวันนี้เกิดจากการที่องค์กรขายสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการดูผลมากกว่าเหตุ
2. ทำให้มองข้ามปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จทางการเงิน เช่น ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น การบริหารในรูปแบบเก่าที่ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น จึงไม่สามารถประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้ อีกทั้งจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาพนักงานไปในทิศทางที่เหมาะสมได้

3. ทำให้ผู้บริหารละเอียดต่อการพัฒนาองค์กรในอันที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งทำให้ผู้บริหารละเอียดต่อการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว

จากข้อจำกัดต่าง ๆ ของการบริหารแบบเก่าที่ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียวจึงทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้พยายามคิดค้นวิธีการบริหารที่สามารถจัดข้อจำกัดดังกล่าว แนวการประเมินผลแบบคุณภาพจึงเป็นทางออกในการที่องค์กรจะได้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่สร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้ เนื่องจากแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญในปัจจัยหลายด้านในเวลาเดียวกัน โดยการสร้างความเป็นคุณภาพในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละด้าน กล่าวคือ

1. สมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นว่า ข้อจำกัดของปัจจัยด้านการเงินนั้นมีมากหากองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผู้บริหารองค์กรเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในอนาคตได้ แนวคิดการบริหารแบบคุณภาพสามารถจัดปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากจะให้ความสำคัญอย่างสมดุลทั้งในส่วนของการเงินและด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น ลูกค้า คุณภาพของกระบวนการ ผลิตผล ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร เป็นต้น

2. สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีมีองค์ประกอบการวัดผลที่สมดุลระหว่างอดีต ได้แก่ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร ปัจจุบัน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลงานของกระบวนการในการบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และอนาคต ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรซึ่งจะออกดอกออกผลในอนาคต

3. สมดุลระหว่างผู้มีส่วนร่วมได้เสียภายนอกและภายใน

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลที่ดีควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้นหรือชุมชน และภายนอกองค์กร ได้แก่ พนักงานหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป

4. สมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีมีความสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนด้านทรัพยากรบุคคล ด้านทรัพย์สินทางปัญญาและนวัตกรรม ด้านผลงานที่เป็นคุณค่าให้แก่ลูกค้าความจงรักภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นต้น

5. สมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators)

ซึ่งตัวชี้วัดที่เป็นผลนั้นแสดงให้เห็นว่าเรารู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อสิ่งนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดผล นั่นคือ ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ก็ต่อเมื่อลูกค้าได้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจจะประกอบด้วย คุณภาพของสินค้า ความเร็วในการบริการ และราคา เป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึง โอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตจากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ทำให้เราทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

จากข้อจำกัดต่าง ๆ ของการบริหารแบบเก่าที่ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียวจึงทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้พยายามคิดค้นวิธีการบริหารที่สามารถจัดข้อจำกัดดังกล่าว แนวการประเมินผลแบบดุลยภาพจึงเป็นทางออกในการที่องค์กรจะได้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่สร้างและดำรงไว้ เพื่อเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ความหมายของการบริหารแบบดุลยภาพ

ความหมายในเรื่องของการบริหารแบบดุลยภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย ดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (2000) ได้คิดค้นและพัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตัวชี้วัดองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดองค์กรด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการบริหารแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์กรที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต อีกทั้งยังได้พัฒนาวิธีแบบดุลยภาพต่อไปจนสามารถเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการเชื่อมโยงและการสื่อสารภายในองค์กรเกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตและนอกจากนี้ ได้อธิบายหลักการพร้อมชี้ให้เห็นความหมายไว้ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. ให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้เงินแต่เป้าหมายของการบริหารแบบดุลยภาพมีมากกว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงิน การบริหาร

แบบดุลยภาพเป็นกระบวนการวิเคราะห์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์

3. เป็นมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการวัดแต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว

4. เป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้ผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จหรือการแข่งขันในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมายของหน่วยงานสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบ (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 12)

คณีย์ เทียนพุก (2546: 18-19) BSC: The Balance Scorecard อธิบายว่า การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ หมายความว่า BSC เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ การกิจ ไปสู่ยุทธศาสตร์และมีการวัดผลสำเร็จด้วยดัชนีบ่งชี้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน หากพิจารณาแยกศัพท์ระหว่าง “Balance” และ “Scorecard”

1. Balance คือ ความสมดุลของสิ่งต่อไปนี้

สมดุลของกลยุทธ์ คือ การวัดผลสำเร็จทั้งหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ (SBU: Strategic Business Unit) กับหน่วยบริการประสิทธิภาพธุรกิจ (EBS: Effective B-Service Unit)

สมดุลการวัด คือ การวัดใน 2 มิติ ซึ่งเป็นมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) และมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non - Financial Perspective)

2. Scorecard คือ บัตรคะแนน หมายความว่า มีระบบข้อมูลหรือสิ่งที่สนับสนุนให้เห็นดัชนีวัดในแต่ละด้านนั้นทำจริง ๆ ไม่ใช่เฉพาะตัวเลข และการมีระบบข้อมูลหรือบัตรคะแนน

วีระเดช เชื้อนาม (2547: 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balance Scorecard เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับการวัดผลที่รอบด้าน คือ การวัดผลที่ครอบคลุม สิ่งที่เป็นการเงินและสิ่งที่ไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้เพราะโลกในยุคสารสนเทศมีการแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีอิสระในการเลือกสินค้าได้หลากหลาย นอกจากนี้ Balance Scorecard ยังได้พัฒนาปรับปรุงเครื่องมือการบริหารจัดการ นับตั้งแต่นั้นมา การทำแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นมาไปสู่การปฏิบัติโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่าง ๆ จากแผนที่กลยุทธ์ จนได้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลและควบคุมการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบจากการวัดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะ ๆ เพื่อสรุปว่า องค์กรนั้นบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจที่กำหนดไว้หรือไม่

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544: 140-141) กล่าวว่า การบริหารแบบดุลยภาพเป็นกลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ผู้บริหารเพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยจะแสดงผลทางการเงิน

และผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์ โดยวิธีการประเมินแบบดุลยภาพจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองของลูกค้า มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้และมุมมองด้านการเงิน

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 3-4) ให้ความหมายของการศึกษาแบบดุลยภาพ คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ เป็นมากกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2544: 123) ให้ความหมายของการบริหารแบบดุลยภาพ คือ เค้าโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์กร

ชนายุทธ คำเกลี้ยง (2551: 48) ให้ความหมายของการบริหารแบบดุลยภาพ หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยการนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสานเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหารกำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น สรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยการนำกระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสานความเข้าด้วยกัน โดยกำหนดเครื่องมือในการบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา

มุมมองการบริหารแบบดุลยภาพ

ปัจจุบันในการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ได้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งที่มาของการบริหารแบบดุลยภาพที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

สิทธิ์ศักดิ์ พุทธิย์พิติกุล (2546: 63-66) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายจะต้องกำหนดให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานวัดหรือตัวเลขที่ชัดเจนเสมอ ไม่ใช่กำหนดเป้าหมายเชิงนามธรรมที่วัดเป็นตัวเลขไม่ได้ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินผลความสำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายคือหากมีการกระจายเป้าหมายและความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวลงไปสู่หน่วยงานทุกฝ่าย จะทำให้ทุกหน่วยงานตระหนักในความสำคัญของงานที่รับผิดชอบว่าจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายใหญ่ขององค์กรอย่างไรที่มาของเป้าหมายมาจากหลายทาง ได้แก่

1. จากการพูดคุยกับพนักงานภายในองค์กร ทำให้ทราบว่าพวกเขาคิดเห็นอย่างไร ประเมินสถานะตลาดอย่างไร ประเมินแนวโน้มลูกค้าอย่างไร รวมทั้งทำให้ทราบผลงานด้านต่าง ๆ ในความคิดเห็นของพวกเขา ทั้งด้านคุณภาพด้านการผลิต ด้านความเสี่ยงหรืออื่น ๆ หากเต็มที่แล้วควรได้เป้าหมายประมาณเท่าใด และที่สำคัญที่สุดเป็นสื่อสารกระบวนการบริหารตามแนวคิดประเมินแบบคุณภาพให้พนักงานทุกระดับทราบ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารได้เป็นอย่างดี จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรจัดประชุมสัมมนาร่วมกับพนักงานเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายเป็นเบื้องต้น

2. จากการวิเคราะห์ผลประกอบการและแนวโน้มของตัวชี้วัดต่าง ๆ จะทำให้ทราบได้อย่างชัดเจนว่า แนวโน้มของลูกค้า แนวโน้มของผลิตภัณฑ์ตามตัวชี้วัดต่าง ๆ จะเป็นอย่างไร และหากองค์กรต้องการให้ผลงานที่ดีกว่า ควรกำหนดเป้าหมายที่เท่าใด เป็นต้น

3. จากการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาระดับผู้บริหารเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยอ้างอิงแหล่งข้อมูลและความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งจะทำให้คณะผู้บริหารเข้าใจการประเมินแบบคุณภาพมากขึ้น ตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบต่องานตนเองมากขึ้น

4. จากการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรซึ่งเป็นอีกวิธีการที่ทำให้องค์กรสามารถเห็นภาพตนเองได้อย่างชัดเจนว่ามีข้อด้อย ข้อเด่นในจุดใดบ้างอันจะทำให้ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อเสริมจุดแข็ง ปิดจุดอ่อน สร้างโอกาสและลดภาวะคุกคามได้เป็นอย่างดี

5. จากการเทียบเคียงกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่น ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรอื่นโดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับเรามีผลงานอยู่ที่ระดับใด และหากเราต้องการสร้างผลงานให้ดีขึ้นหรือดีกว่า ควรกำหนดเป้าหมายเท่าใด เป็นต้น

6. จากการดูค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เช่น อัตราการเจริญเติบโต สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น จะทำให้องค์กรเป็นภาพได้ชัดเจนว่า ขณะนี้องค์กรอยู่ที่ระดับใด เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย

7. จากการสำรวจลูกค้า ข้อมูลจากลูกค้าเป็นข้อมูลที่สำคัญมากในการกำหนดเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายด้านคุณภาพ

องค์ประกอบมุมมองของการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

วีรเดช เชื้อนาม (2547: 16) มองมุมมองทั้งสี่ ด้านเพราะมุมมองดังกล่าวเปรียบเสมือนโลโก้ของการบริหารแบบดุลยภาพ มีหลายบริษัทนำไปใช้แล้วล้มเหลวไม่เป็นท่า เพราะยึด 4 มุมมอง โดยไม่มีการปรับใช้ มุมมองดังกล่าวไม่ใช่เครื่องมือที่ต้องปฏิบัติเคร่งครัดผู้ใช้สามารถปรับเปลี่ยนได้ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ อาจจะมีมากกว่า 4 ด้านก็ได้ ผู้ที่จัดทำการบริหารแบบดุลยภาพสามารถปรับมุมมองได้ตามสภาพวิสัยทัศน์ พันธกิจของแต่ละองค์กรว่าจะกำหนดกี่มุมมอง อะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับ 4 หรือ 6 หรือ 7 มีเหตุอะไรในแต่ละมุมมอง ซึ่งแต่ละหน่วยงาน อาจจะมีการกำหนดมุมมองที่แตกต่างกัน ได้รายละเอียดแต่ละมุมมองมีดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ภายใต้มุมมองด้านการเงินมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน ดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (1998: 48-50) ได้กล่าวถึงมุมมองที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางการเงินว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามวงจรของธุรกิจ คือ ช่วยเจริญเติบโต ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจ ซึ่งบริษัทควรมีสินค้าและบริการที่ดีช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโต ลูกค้าและภูมิภาค เป็นต้น พอเข้าสู่ช่วงต่อเนื่อง องค์กรจะมีเป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและการเจริญเติบโตโดยจะต้องลงทุนในด้านความสามารถทางการผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่า ในช่วงการเจริญเติบโต ตัววัดทางการเงินจะเน้นที่กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจที่อยู่ในวัฏจักรช่วงเก็บเกี่ยว ซึ่งจะเป็นระยะเวลาที่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใน 2 ช่วงแรก วัตถุประสงค์ทางการเงินในช่วงนี้เน้นถึงกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานเป็นหลัก ซึ่งในการพัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบทางการเงินจะต้องสามารถแจกแจงให้ได้ว่าวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นอย่างไรและใช้เครื่องมือทางการเงินใดเป็นตัวชี้วัด อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 38-39) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์

ที่กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้นมักประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1) ด้านการเพิ่มรายได้ วัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.1) การเพิ่มรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

1.2) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.3) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ร้อยละการเพิ่มของรายได้ต่อลูกค้า

1.4) การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา

2) ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของการผลิต ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

2.1) การลดลงของต้นทุน ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

2.2) การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

2.3) การเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

2.4) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากที่องค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน

นพพร จุณณะปิยะ (2545: 85-88) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านการเงิน องค์กรจะต้องตอบคำถามว่า เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงินผลประกอบการด้านการเงินควรจะเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้ถือหุ้นอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนของทรัพย์สินหมุนเวียนหารหน่วยหนี้สินหมุนเวียน เป็นต้น

ชญาทร คำเกลี้ยง (2551: 48) กล่าวว่า มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าของกิจการในด้านการเจริญเติบโตของรายได้ การเพิ่มกำไร และการลดลงของต้นทุน

จากแนวคิดมุมมองด้านการเงินดังกล่าวสรุปได้ว่า มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่
 ทำผลกำไรให้องค์กรอยู่รอด โดยการนำกลยุทธ์มาพิจารณาถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นตามตัวชี้วัด
 ที่ส่งผลและคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ จึงลดภาระความเสี่ยงในการลงทุนและสามารถเพิ่ม
 ผลผลิตได้ตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้ในภาวะขาดแคลน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้ามีผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน
 ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้าดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (1998: 67-68) ได้กล่าวในมุมมองด้านลูกค้า หลักที่ผู้บริหารควร
 ให้ความสำคัญมี 5 ประการด้วยกันคือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่
 ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ จัดเป็น
 วัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ
 หรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด (Drivers or Leads) ที่จะทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาตัวเหตุหรือ
 ตัวชี้หน้านั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อนและแสวงหา
 คุณค่าที่ต้องนำเสนอความต้องการของลูกค้า

พลู เดชะรินทร์ (2547:40-41) กล่าวถึงมุมมองด้านลูกค้าคล้าย Kaplan and Norton
 โดยมีวัตถุประสงค์หลักสำคัญ 5 ประการ

1) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งการตลาด
 เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูก
 ลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญมากในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ว่าเป็นสิ่งสำคัญ
 มาก จากการวิจัยพบว่าถ้าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้เพียงร้อยละ 5 จะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น
 ร้อยละ 80 ต่อปี และในขณะเดียวกัน ต้นทุนในการได้ลูกค้าใหม่นั้นมีมูลค่าเป็น 6 เท่าของต้นทุน
 ในการรักษาลูกค้าไว้ 1 ราย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวน
 ลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กร
 ในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าต่อลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้า
 เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ได้ทั้งหมด เป็นต้น

4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้า
 ที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือองค์กรเอง มีตัวชี้วัดสำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจ
 ของลูกค้า หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

5) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนลูกค้าหนึ่งราย ก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามระบบกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือลูกค้าใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาสาเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or Leads) ที่ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาสาเหตุหรือตัวชี้นำนั้น ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์หากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อนในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate) จากนั้นจะต้องแสวงหาคูณค่า (Value Proposition) ที่องค์กรเองจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งเสนอคุณค่าในด้านใด องค์กรจะต้องเลือกที่จะเก่งด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนในด้านอื่น ๆ นั้น องค์กรก็ต้องรีบรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่า

ดังนั้นในมุมมองลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผล (Outcomes) ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 และระดับที่เป็นตัวชี้นำ (Drivers) ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

3. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบัน และกำหนดเป็นความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ ให้กับองค์กรตามแนวกลยุทธ์ที่เลือกไว้จากนั้นกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้า ในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลา ของกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่แค่ตามแนวทางการบริหารแบบดุลยภาพจะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

Kaplan and Norton กล่าวว่า บริษัทจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้า โดยกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1) กระบวนการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า โดยพิจารณาเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ การผลิต การตลาดและการบริการหลังการขาย โดยพิจารณาในด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลาและคุณลักษณะของผลงาน

2) กระบวนการในนวัตกรรม เป็นการศึกษาความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเพื่อความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ได้แก่ การวิจัย การออกแบบและกระบวนการพัฒนาการผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่การพัฒนาวัตกรรมการเป็นสิ่งที่สำคัญของมุมมองด้านกระบวนการภายในจุดสำคัญของการพัฒนากระบวนการคือการให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้การชี้เฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งของ ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาวิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการในการพัฒนาสินค้าใหม่พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

ในกระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และคุณลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพสินค้าและการบริหารที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบันรวมถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารแบบดุลยภาพ เพื่อการสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบว่าการบริหารที่เลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้นมีปัญหาหรือไม่ กระบวนการที่เลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้น มีปัญหาหรือไม่ หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไรได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดีและเหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบสื่อภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

คณัย เทียนพุด (2546: 57) ดัชนีด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารจะนิยามกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ ที่องค์กรต้องดีกว่า ดังนั้นดัชนีวัดด้านนี้มุ่งที่กระบวนการภายในที่มีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะแตกต่างจากการวัดผลเดิม ๆ คือ เน้นที่พยายามติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจที่มีอยู่ดัชนีวัดผลมุ่งเน้นวัดกระบวนการ 2 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการนวัตกรรมซึ่งสนใจที่จะวัดในเรื่องการวิจัย การออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่บริการใหม่และตลาดใหม่ 2) กระบวนการปฏิบัติการพิจารณาในด้านคุณภาพ (Quality) ค่าใช้จ่าย (Cost) เวลา (Time) และคุณลักษณะของผลงานตามกระบวนการมาตรฐานหรือการส่งมอบสินค้าและบริการ

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 43) ได้กล่าวว่า ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการภายในองค์กรที่จะช่วยองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michail E. Porter

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมาก เพราะที่สุดแล้วการที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการเรียนรู้ได้มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนและพัฒนา ไว้ดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (1998: 129-132) กล่าวว่า การวัดผลทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาจาก 3 ส่วน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน และผลิตภาพของพนักงานซึ่งความพึงพอใจของพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้เป็นระบบ และผลงานที่ทำได้มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ยกกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแม่นยำต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการ

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 92) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองภายใต้แนวคิดของ Balanced Scorecard แต่การเป็นมุมมองสุดท้ายไม่ได้หมายความว่า เป็นมุมมองที่สำคัญน้อยที่สุด แต่กลับเป็นมุมมองที่ถือว่าสร้างตัวชี้วัดได้ยากที่สุดและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ การพัฒนาภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ในองค์กรส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ในมุมมองนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร หรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือการมีระบบสารสนเทศในการบริหารที่ดี

ดนัย เทียนพุฒ (2546: 58) คำนีวัตการการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นการวัดผลสำเร็จซึ่งวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและปรับปรุงในระยะยาวหรือการลงทุนในอนาคตโดยที่วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในปัจจุบัน การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรได้มาจากแหล่งหลัก 3 แหล่ง คือ คน ระบบ และกระบวนการองค์กร

นพพร จุณณะปิยะ (2546: 108) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการจะต้องพิจารณาว่า “เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรคงไว้ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และ

พัฒนา” และมุมมองด้านการเรียนรู้แบบการเติบโตจะพูดถึงคน ระบบ และเทคโนโลยี โดยดัชนีที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ อัตราการลาออกของทีมงานที่มีความสำคัญกับบริษัท จำนวนชั่วโมงอบรมสัมมนากับคน ความพึงพอใจของพนักงาน เปอร์เซ็นต์เงินลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี และดัชนีชี้วัดด้านระบบ ได้แก่ ความพร้อมของระบบงาน เช่น การมีระบบคุณภาพ ระบบวางแผนงบประมาณ เปอร์เซ็นต์เงินลงทุนในระบบต่อยอดขายเปอร์เซ็นต์บุคลากรที่ดูแลด้านพนักงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านคอมพิวเตอร์ และด้านระบบต่อพนักงานทั้งหมด

รูปแบบการจัดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

Kaplan and Norton ได้เน้นจุดยืนของตนเองอยู่เสมอว่าการใช้การบริหารงานแบบดุลยภาพว่าเป็นการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ให้เป็นวัตถุประสงค์เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการวัดผล และการจัดทำแผนงาน/โครงการ โดยได้เสนอว่าเสนอกระบวนการจัดการบริหารงานแบบดุลยภาพมี 4 ระยะ คือ ทบทวนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ การออกแบบการวัดและการประเมินผล และการนำไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการจัดการบริหารแบบดุลยภาพ

กระบวนการจัดการบริหารงานแบบดุลยภาพของ Kaplan and Norton (วีระเดช เชื้อนาม, 2547: 38) มี 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า และกระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

ระยะที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์แนวทางวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้นและทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่มีทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากหรือน้อยกว่าเดิมควรมีการถกเถียงหาข้อควรพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของวัตถุประสงค์หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่าง ๆ

ระยะที่ 3 ออกแบบวิธีการวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระบุวิธีการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่มีทีมงานในขั้นตอนที่ 6 ได้จัดทำ

ระยะที่ 4 จัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริงทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 วางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้ายโดยนำไปผสมผสานหรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นการบริหารหรือ 60 วันแรกของการบริหาร ควรใช้การบริหารแบบคุณภาพและในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 47-48) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดทำการประเมินผลแบบคุณภาพประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การทำ (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นที่นิยมและเรียนรู้จกกันแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3) วิเคราะห์และกำหนดว่าการประเมินแบบคุณภาพขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และในแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในองค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives)

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองลงไป

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับภาครัฐและองค์การสาธารณะ

การบริหารแบบดุลยภาพ คือ การที่วัดผลด้านการดำเนินงานจากมุมมองทางการเงิน อาจจะไม่สามารถสะท้อนในบางสิ่งที่สำคัญ ๆ ต่อองค์กรได้เสมอไป ซึ่งก็สอดคล้องกับองค์การภาครัฐและองค์การสาธารณะที่มีได้มีผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญ แต่การนำการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ ภาครัฐก็มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวแบบและวิธีดำเนินการ ไปบ้างตามความจำเป็น การบริหารแบบดุลยภาพถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ภาพทางการเงินของการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจล้วนต้องการ เพราะเป้าหมายสูงสุดคือหวังแต่กำไรสูงสุดในระยะสั้น ๆ แต่ความเป็นจริงการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไรนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โครงสร้างสำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาคราชการมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังระยะยาวจะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น การลดภาวะความยากจน ลดการไม่รู้หนังสือ หรือปรับปรุงสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัตถุประสงค์ภายใต้การประเมินผลแบบดุลยภาพจะต้องสนองต่อการปรับปรุงมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ในระดับสูงและตัวชี้วัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่จำเป็นไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์กรจะต้องเป็นตัววัดอยู่ระดับสูงสุด

พลู เชเชรินทร์ (2546: 107) ได้กล่าวการประยุกต์การบริหารแบบดุลยภาพในระบบราชการว่าปัจจุบันหลายหน่วยงานของไทยหลาย ๆ แห่งได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานราชการและโรงพยาบาลต่าง ๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยได้นำเอาหลักการการบริหารแบบดุลยภาพและดัชนีตัวชี้วัดเข้ามาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มค้นให้หน่วยงานราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินการเข้ามาใช้มากยิ่งขึ้น โดยมุมมองอาจจะน้อยหรือมากกว่าที่มุมมองก็ได้และในขณะเดียวกันมุมมองที่มี

อยู่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องยึดตามต้นแบบดั้งเดิมก็ได้ เช่น กรณีการพัฒนากระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทางสำนักงานข้าราชการพลเรือนที่ได้ปรับปรุงมุมมองดั้งเดิมของการประเมินผลแบบคุณภาพให้เหมาะกับราชการไทยมากยิ่งขึ้น โดยมีมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม มุมมองด้านการเงิน ซึ่งภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไรแต่อย่างใด แต่มุ่งเน้นความประหยัดและความมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ในการพัฒนาการประเมินผลแบบคุณภาพ สำหรับหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงศึกษาธิการแห่งหนึ่งก็ได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่าง ๆ ให้เข้ากับการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น โดยแทนที่จะเป็นมุมมองด้านลูกค้า ก็เป็นมุมมองด้านนักเรียนทุน และปรับเปลี่ยนมุมมองจากด้านการเงินเป็นด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยจะมีการมุ่งเน้นการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเพื่อเป็นไปตามพันธกิจมากกว่า สำหรับการกำหนดมุมมองหน่วยงานราชการ ประกอบด้วย

1. ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า องค์กรเปลี่ยนไปเป็นมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วน (Stakeholders) ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก ๆ ภายใต้มุมมองนี้มุ่งเน้นต่อการให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันหน่วยงานราชการจำนวนมากที่มีลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการด้วยกัน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่หน่วยงานราชการสามารถมีลูกค้าสองกลุ่มได้แก่ หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานราชการด้วยกันและประชาชน
2. ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้ดีขึ้น และได้รับการรับรองจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การได้รับมาตรฐานหรือหน่วยงานในสสจ
3. ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ซึ่งมักจะเป็นมุมมองต่ำสุดในแผนที่ทางกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับการแสวงหาผลกำไร แต่หลาย ๆ หน่วยงานราชการก็ยังมุ่งเน้นการได้มาซึ่งงบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอเพื่อที่จะให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หน่วยงานราชการจึงได้เปลี่ยนชื่อจากมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองด้านทรัพยากรและงบประมาณ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้มักจะเป็นในเรื่องของการได้มาของทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

วีระเดช เชื้อนาม (2547: 28) ได้กล่าวว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนมีนโยบายการประเมินหน่วยงานราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี และได้แบ่งมิติการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการบริหารทรัพยากร ด้านการเงิน ความสามารถของการบริหารภายในของส่วนราชการ คุณภาพของการบริหารและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ การพัฒนา

ศักยภาพของส่วนราชการและมิติด้านประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ต่อมามิติการประเมิน ทั้ง 5 ได้พัฒนาออกมาเป็นมุมมองตามหลักการของการประเมินผลแบบดุลยภาพ 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรเป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการของสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ ของรัฐบาล หน่วยงานอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร พิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม พิจารณาความสามารถขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน จะให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงตรวจสอบการทุจริตและพฤติกรรมชอบที่ปรากฏ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 58-60) ได้กล่าวว่า เทคนิคการบริหารแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานโดยอาศัยการวัดและการประเมินผลเป็นหลัก เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาองค์กรจากมุมมองต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

1. ลักษณะของการบริหารแบบดุลยภาพช่วยผู้บริหารในระบบราชการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลาย ให้สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก การบริหารแบบดุลยภาพแบบมุมมองขององค์กรออกเป็น 4 ด้าน

1.1 มุมมองด้านการเรียน ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชนผู้รับบริการสาธารณชน และสิ่งแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ

1.2 มุมมองด้านองค์ประกอบภายในหรือมุมมองด้านผู้รับบริการ/นักเรียน/ประชาชน องค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร การบริหาร ทรัพยากรบุคคลสมรรถนะของบุคคล พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม กระบวนการ และแนวปฏิบัติ

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การพิจารณาองค์กรด้านนวัตกรรมเป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้นเรียนรู้ปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอนาคต

1.4 มุมมองด้านการเงิน งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร เป็นมุมมองเกี่ยวกับพันธะความรับผิดชอบขององค์กร ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงิน ผลผลิตภาพ การนำผลลุล่วง การทุจริตและพฤติกรรมชอบ ตัวอย่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของมุมมองนี้ เช่น การทำงานที่ปราศจากการทุจริต ประพฤติชอบ

2. การกำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์ของการบริหารแบบดุลยภาพของหน่วยงาน

2.1 งบประมาณ/ทรัพยากร (Budget & Resource)

2.2 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Innovation)

2.3 กระบวนการ (Internal Process)

2.3 นักเรียน (Student)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาของประเทศเป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดที่ได้รับงบประมาณมากที่สุดในประเทศก็ได้้นำการประเมินผลแบบดุลยภาพไปใช้หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้นแล้ว โดยได้แบ่งมุมมองด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ดังนี้ 1) มุมมองด้านนักเรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student) ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มีความมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process) ได้แก่ การบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ การพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำบุคลากรได้รับการพัฒนา บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในสภาวะ

จำกัดได้อย่างมีคุณภาพ ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) ได้แก่ โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โรงเรียนมีผู้อุปถัมภ์จากองค์กรเอกชนหรือองค์กรจากภายนอก โรงเรียนมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนตั้งเป็นระบบภาคีเครือข่ายและในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล เป็นต้น โรงเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลในการกระตุ้นการศึกษาหาความรู้ โรงเรียนมีอาคารสถานที่เป็นระบบ ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศดี สดชื่น พัฒนาสิ่งแวดล้อมและใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างคุ้มค่า

การนำวิธีการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในการประเมินทางการศึกษา

สำหรับการนำวิธีการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในระบบคุณภาพของหน่วยงานทางการศึกษา จะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ที่จะช่วยให้หน่วยงานทางการศึกษาบริหารงานและมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับ ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหน่วยงานประเมินมาตรฐานการศึกษาใดในประเทศไทยที่กำหนดองค์ประกอบการตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองตามวิธีของการบริหารแบบดุลยภาพ แต่ก็สามารถใช้เพื่อการประกันคุณภาพภายในได้และน่าจะเป็นการพัฒนาอีกแนวทางหนึ่งด้วย ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาในต่างประเทศได้นำวิธีการบริหารแบบดุลยภาพไปใช้เพื่อวัดผลสำเร็จและนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (วรรณรัตน์ วัฒนานิमितกุล, 2548) ส่วนการนำการบริหารแบบดุลยภาพไปใช้กับหน่วยงานทางการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย เป็นทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการควบคุมหรือประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจของสถาบันที่ได้ตั้งไว้

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นส่วนราชการระดับกองอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอนาทวี อำเภोजะนะ อำเภเทพา อำเภอบ้าย้อย และอำเภสะเดา ซึ่งในปี 2556 มีพื้นที่ที่อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอนาทวี อำเภोजะนะ อำเภเทพา และอำเภอบ้าย้อย

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
 - 1.1 จัดทำนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ให้สอดคล้อง กับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและความต้องการของท้องถิ่น
 - 1.2 จัดทำแผนปฏิบัติการราชการของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและท้องถิ่น
 - 1.3 จัดกรอบประมาณการใช้จ่ายระยะปานกลาง MTEF ของทุกกลุ่มงาน
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานในเขตพื้นที่ได้รับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ส่งเสริมสนับสนุน การจัดทำหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา และพัฒนาการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
4. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและสนับสนุนให้โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีความสุข นักเรียนและครูเรียนรู้ร่วมกัน
5. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระบบดูแลนักเรียนอย่างเหมาะสมเป็นรูปธรรมของนักเรียนทุกโรงเรียนเพื่อให้เป็นโรงเรียนปลอดสารเสพติด

6. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาโดยสนับสนุนให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารอย่างมีประสิทธิภาพกับโรงเรียนทุกกลุ่ม ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล

7. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยพัฒนาและแก้ปัญหาการเรียนการสอน รวมทั้งพัฒนางานชุมชน

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่น ๆ ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

9. ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

10. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล สถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ตาราง 1 จำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการในสังกัด

สังกัด	จำนวน
โรงเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด	277 โรงเรียน
ในสังกัด :	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (สพป.สง.3)	195 โรงเรียน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3: ข้อมูลสารสนเทศ 2557

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรในสังกัด

ตำแหน่ง	รวม	ประเภท					
		บุคลากร ครู	บุคลากร ทางการ ศึกษา	ครูอัตรา จ้าง	พจน. ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
บุคลากรในสถานศึกษา	2,861	2,222	-	84	410	145	-
บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่	99	30	58	-	-	7	4

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3: ข้อมูลสารสนเทศ 2557

ทิศทางการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์ สพป.สงขลา เขต 3 เป็นองค์กรสร้างคุณภาพโอกาสและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการส่งเสริม สนับสนุนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและยั่งยืนตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
2. สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนอย่างเท่าเทียมทั่วถึง
3. ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมและพัฒนา ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั้งระบบ

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทยรักษ์ท้องถิ่นและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนให้ครอบคลุม และทั่วถึง
4. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
5. สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา
6. พัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างยั่งยืน

เป้าหมายความสำเร็จ

1. นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนทุกคน ได้รับการปลูกฝังให้มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย
3. ผู้เรียนได้รับการสนับสนุนการศึกษาและการดูแลอย่างทั่วถึงทุกคน
4. นักเรียนมีอัตราการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยเพิ่มขึ้น

5. ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งระบบ
6. สพป.สข.3 และสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตามตัวชี้วัดสำนักงานเขตมาตรฐานและสถานศึกษาคุณภาพ
7. เครือข่ายมีระบบการบริหารจัดการอย่างเข้มแข็ง
8. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

ในการนำแผนกลยุทธ์ในระยะ 4 ปี ไปปฏิบัติให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลของกระทรวงศึกษาธิการและของ สพฐ./สพป. ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จได้แก่

1. ความเชื่อมโยงระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ./สพป. ตลอดจนให้สถานศึกษาได้มีการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดตามที่กำหนดด้วย

2. แนวทางการติดตามตรวจสอบและประเมินผลเพื่อให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและของสถานศึกษาในการติดตามประเมินผลส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาคุณธรรมและสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยแก่นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป้าหมายการให้บริการ คือ สพป.สข.3 และสถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมและสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย แก่นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สำคัญ มีดังนี้

1. โครงการพัฒนาการสอนพระพุทธศาสนาในโรงเรียน
2. โครงการพัฒนาคุณธรรมและสร้างจิตสำนึกความเป็นไทยเพื่อพัฒนาเด็กไทยอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป้าหมายการให้บริการ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและความรู้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

4. การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเป้าหมายการให้บริการ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเกิดทักษะ

5. นิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือสถานศึกษาทุกโรง โดยการนิเทศที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ด้วยกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและหลากหลาย เช่น ลงพื้นที่นิเทศ นิเทศทางไกล-ทางเอกสาร-ทางโทรศัพท์-ออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีนิเทศทางอ้อม โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 กำหนดเป้าหมายนิเทศทางตรงโดย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 รับผิดชอบพื้นที่ประจำอำเภอศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบดูแลโรงเรียนในพื้นที่และมีแผนการนิเทศติดตามกำหนดกิจกรรมการนิเทศติดตามและรายงานผลในทุกโครงการ

6. โครงการตรวจการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาโดยการออกตรวจ ให้คำแนะนำ ปรีกษาชี้แจงการดำเนินงานที่ถูกต้อง ทำให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านงบประมาณของโรงเรียนได้ถูกต้องเป็นแนวทางเดียวกัน

7. โครงการประชุมปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เครือข่ายอำเภอและเครือข่ายโรงเรียน โดยการสร้างเครือข่ายอำเภอและเครือข่ายโรงเรียน และให้ความรู้ ความเข้าใจในงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

ภาวะผู้นำตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาและเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคนในโรงเรียนต้องรับรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมาย คือ มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดขึ้น ด้านการจัดการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ครู ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา หลักสูตรและกิจกรรมของโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมและบริการ

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่หลักในการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้จงได้ ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์การ บริหารจัดการให้มีครูสอนอย่างพอเพียง มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะกับศักยภาพ สอดรับกับภาระและปริมาณงาน ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มี

ความสมบูรณ์รอบด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาในปัจจุบันสิ่งที่ทำลายความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ การทำให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ แม้งานสอนจะเป็นงานหลัก แต่งานในหน้าที่พิเศษที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนเป็นหน้าที่ที่ครูปฏิเสธไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้อุทิศทุกคนรักในงานสอน มีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ได้

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้เมื่อ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2554 ยึดอุดมการณ์ หลักการจัดการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาและเพื่อให้การนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป โดยมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 5 ด้าน มี 15 มาตรฐาน มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังนี้

มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถทางวิชาการ และมีความคิดริเริ่มในการบริหารจัดการสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาวิชาการและการบริหารจัดการสถานศึกษา ครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานบริหาร วิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ ให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการ เอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพเต็มเวลา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ในปัจจุบันสู่กรอบการพัฒนาผู้เรียนในอนาคตมีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุง และเผยแพร่ แนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษานำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

นฤมล สุภาพทอง (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน 136 คนและใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงจะมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูง

เสนาะ ดิยาวี (2550) และสุพานี สฤกษ์ภูวานิช (2547) กล่าวว่า ระบบควบคุมทางกลยุทธ์ (Strategic Control System) คือระบบที่กำหนดอย่างเป็นทางการในการวัดตรวจสอบและสะท้อนกลับในทางใด ๆ ที่ผู้บริหารจะสามารถประเมินได้ว่าบริษัทดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพมีการริเริ่มใหม่ ๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า จนทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบความสำเร็จ

นคร ดังคะพิภพ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2555: 38) ได้กล่าวว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้านาระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) ไว้เป็นการแผนล่วงหน้านาระยะ 3-5 ปี เพื่อเป็นกรอบสำหรับการจัดสรรงบประมาณรายปีของสถานศึกษา

ประเทศไทยมีการนำระบบการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ประเมินผลองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ และธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศหลายแห่ง มีรายละเอียดดังนี้

นิรมิต เทียมทัน (2550: 241) ที่กล่าวไว้ว่า การที่จะขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปยังอนาคตให้เติบโตอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าเงื่อนไขสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตามการที่จะทำอย่างนั้นได้ล้วนขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นความสำเร็จทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงานหากผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสะดุดและพัฒนาไปอย่างเชื่องช้า ซึ่งการที่จะให้ทุกคนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวิธีการหนึ่งต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาองค์กรประกอบด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) เป็นมิติหนึ่งในสี่มิติตามเทคนิคการบริหารดุลยภาพ (BSC) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่ามิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เติบโต) นั้นเป็นรากฐาน

สำคัญก่อนการพัฒนาในมิติ/ด้านอื่น คนในองค์กรมีการเรียนรู้สภาพองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้ห้องค์ประกอบในอีก 3 มิติพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

มณฑลกันย์ ภัคดิชน (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าสภาพการบริหารของสถานศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน/มิติ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมาเป็นด้าน/มิติ งบประมาณและทรัพยากร ด้านผู้เรียน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และผลการสร้างกลยุทธ์ได้กลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง 100 กลวิธี 109 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 33 กลวิธี 37 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารจัดการศึกษาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 20 กลวิธี 21 ตัวชี้วัด 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 22 กลวิธี 24 ตัวชี้วัด 4) ด้านงบประมาณและทรัพยากร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 กลวิธี 27 ตัวชี้วัด และผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่าการกลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัดสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้คือ มีระดับค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.50-5.00

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2549: 145) กล่าวว่าการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ กลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลดังนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) ใน 4 มิติ พบว่าทั้งกลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำกลยุทธ์ตามแนวทางการบริหารดุลยภาพ (BSC) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการจัดทำกลยุทธ์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารดุลยภาพ (BSC) ซึ่งมีมุมมองทั้งด้านผู้เรียน ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร และด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

สุชญา คุปติยานุวัฒน์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ดัชนีผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา: การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำไปใช้ในการบริหารงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับวิธีการพัฒนาดัชนีชี้วัดตามแนวคิดของการบริหารแบบดุลยภาพ และศึกษาความรู้ ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาด และลูกค้าและกลุ่มการปฏิบัติการ โดยมีดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีการวัดผลเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากตัวใดไม่เป็นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีการชี้แจงเหตุผลเพื่อเสนอผู้บริหาร สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีความรู้และความคิดเห็นต่อการบริหารสำหรับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และความคิดเห็นต่อการบริหารแบบดุลยภาพในระดับดี

สรายุ ประมวลวรชาติ (2544: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องสนับสนุนและอุปสรรคในการนำวิธีการบริหารแบบดุลยภาพมาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Public Company Limited (AIS) โดยการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบในการนำแนวความคิดการบริหารแบบดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ในบริษัทจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ในบริษัทได้แก่ ลักษณะของธุรกิจที่เป็นพลวัตรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยด้านผู้นำที่เพิ่มในการริเริ่ม มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ปัจจัยด้าน การตระหนักถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารแบบดุลยภาพสู่การปฏิบัติในทุกส่วน ปัจจัยด้านพนักงานที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้บริษัทมีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

สุนทรวาสิทธิ์ คุมมานนท์ (2544: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบหลักการบริหารแบบดุลยภาพกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษาบริษัท ไทยโพลีเอคริลิก จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าปัจจุบันบริษัทใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บริษัทให้ความสำคัญกับตัววัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ได้แก่ การวัดสภาพคล่องความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วนตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับรอง ได้แก่ ตัววัดผลตามหน้าที่ปฏิบัติงาน ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพโดยรวม ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานองค์กรระหว่างประเทศจากการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับหลักการบริหารแบบดุลยภาพ พบว่าบริษัท มีตัววัดผลใน 3 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยไม่มีตัววัดผลในด้านการเรียนรู้และ

เติบโตเพิ่มขึ้นให้ครบทั้ง 4 มุมมอง โดยกำหนดตัววัดผลที่สำคัญประมาณมุมมองละ 3-4 ตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สำคัญของบริษัท

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ในวงการศึกษามิได้มีดังต่อไปนี้

Dubrin (1998) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ข้อสรุปว่า การกำหนดทิศทางของผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (Height-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยความเข้าใจที่เกิดขึ้นระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

Bailey, Chow and Haddad (1999) ทำการศึกษาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในธุรกิจการศึกษา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกเสนอผลการศึกษาย่างต่อเนื่องในธุรกิจการศึกษา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกเสนอผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การบริหารแบบดุลยภาพในองค์กรที่ไม่มีผลประโยชน์ ส่วนที่สองดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารถึงมุมมองที่สมดุลจะนำมาประยุกต์ใช้ในวงการศึกษ โดยการสำรวจใช้แบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 2 ตอน ในตอนแรกเป็นการอธิบายลักษณะของการบริหารแบบดุลยภาพ ส่วนตอนที่สองทำเป็นตารางเพื่อให้เต็มเป้าหมายและการวัด โดย 4 ตารางแรกให้ชื่อเดิม ชื่อมุมมองทางการศึกษาที่สมดุลกัน ส่วนอีก 1 ตารางที่เหลือสำหรับมุมมองอื่นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่า มีความสำคัญเพิ่มเติม คำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม 38 ฉบับ จากทั้งหมด 500 ฉบับ พบว่า โดยรวมผู้บริหารเห็นว่าการนำการบริหารแบบดุลยภาพ สำหรับองค์กรทางการศึกษาที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย สุดท้ายในส่วนที่สามของการศึกษาเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดทำการบริหารแบบดุลยภาพในธุรกิจการศึกษาในมุมมองจากประสบการณ์และการศึกษาของผู้วิจัย

Stewart (2000) ทำการศึกษาประเมินผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของคณะผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของประเทศฟิจิ ซึ่งนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ของการเงิน การตลาด และตรรกวิทยาการทางบัญชี คือ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และการบริหารแบบดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ โดยการประเมินมีกรอบแนวคิดของทฤษฎีการพัฒนาโครงสร้างของฮาร์เบอร์มา (Habermas is Theory of Societal Deverlopment) ผลการวิจัยพบว่า เมื่อใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการบริหารแบบดุลยภาพแล้วมีปัญหาเนื่องจาก ข้อมูลของมหาวิทยาลัยมี

ความซับซ้อนยากต่อการวัด มีความไม่น่าเชื่อถือในการปรับปรุงนโยบาย การที่การศึกษาเอาเทคนิคการประเมินแบบใหม่เข้ามาใช้อาจเป็นอันตราย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศพบว่าการบริหารแบบคุณภาพช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและช่วยแปลงวิสัยทัศน์ที่สามารถสื่อสารได้ทั่วทั้งองค์กรและจะเป็นประโยชน์ ได้มุมมองการบริหารแบบคุณภาพสำหรับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศที่ได้ศึกษาการบริหารแบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถเข้าใจ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำการวัดผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับหลักการบริหารแบบคุณภาพโดยกำหนดมุมมองที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สำคัญได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบแผนการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. การทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดกรอบแนวคิด ตั้งสมมติฐาน และนิยามศัพท์
5. การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้
 - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 5.2 การสร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัย
 - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุป อภิปรายเชิงพรรณนาพร้อมเสนอแนะ
8. รายงานผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัย ดังตาราง 3

ตาราง 3 การดำเนินการวิจัย

ลำดับ ที่	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	เครื่องมือ	กลุ่ม ตัวอย่าง	การวิเคราะห์ ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาระดับ ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3	แบบสอบถาม	ครู จำนวน 396 คน	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
2	เพื่อศึกษาระดับ การบริหาร แบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3	แบบสอบถาม	ครู จำนวน 396 คน	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
3	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับการบริหารแบบดุลยภาพใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3	แบบสอบถาม	ครู จำนวน 396 คน	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวนประชากรทั้งหมด 2,632 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 195 แห่ง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 132 แห่ง จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียนและสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังต่อไปนี้

ให้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม (Sample Unit) ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 57 แห่ง ได้ 38 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 131 แห่ง ได้ 89 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 แห่ง ได้ 4 แห่ง และ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 แห่ง ได้ 1 แห่งรวม 132 แห่ง สำหรับรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูในโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้ง 132 โรงเรียน ให้โควตา (Quota) สุ่มมาโรงเรียนละ 3 คน คือโรงเรียนขนาดเล็กมี 38 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 114 คน โรงเรียนขนาดกลางมี 89 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 267 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มี 4 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 12 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี 1 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 คนรวมกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 396 คน

รายชื่อครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling)

ตาราง 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	โรงเรียน (แห่ง)	ครู (คน)	โรงเรียน (แห่ง)	ครู (คน)
โรงเรียนขนาดเล็ก	57	388	38	114
โรงเรียนขนาดกลาง	131	1894	89	267
โรงเรียนขนาดใหญ่	6	281	4	12
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1	69	1	3
รวม	195	2,632	132	396

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ใช้แนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 4) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล

ตอนที่ 3 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ตามแนวคิดแบบดุลยภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิระเดช เชื้อนาม, 2007) 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านนักเรียน 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีความหมายดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/การบริหารแบบดุลยภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/การบริหารแบบดุลยภาพ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/การบริหารแบบดุลยภาพ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/การบริหารแบบดุลยภาพ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/การบริหารแบบดุลยภาพ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การประเมินผลเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้ที่ตอบแบบสอบถามใช้แบบอันตรภาคชั้นกำหนดเป็นช่วงคะแนน 5 ระดับ ได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103)

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.51 – 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.51 – 4.50	หมายถึง	อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.51 – 3.50	หมายถึง	อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ในสถานศึกษา
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา
3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
4. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Scale)

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง
2. นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมทางภาษาของข้อคำถาม ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

สรุปผลจากข้อคำถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามได้ 25 ข้อ ซึ่งรายข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6-1.0 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อคำถามสามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามได้ 21 ข้อ ซึ่งรายข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6-1.0 แปลผลว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

จากนั้นผู้วิจัยปรับแก้ภาษาและข้อความตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ให้มีความชัดเจนในการสื่อความหมาย

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครู ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4. นำแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถาม นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา เท่ากับ 0.98 ตอนที่ 3 การบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา เท่ากับ 0.98 แสดงว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นสูง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือถึง ผู้บริหารเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามวิจัยในครั้งนี้แล้วไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) มีความสัมพันธ์กันทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากน้อยแค่ไหน โดย Correlation โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 2549: 169-171)

ค่า $r = 0.81 - 1.00$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่า $r = 0.61 - 0.80$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่า $r = 0.41 - 0.60$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่า $r = 0.20 - 0.40$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า $r = 0.01 - 0.20$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่า $r = 0$	หมายความว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
หาก ค่า r มีค่าเป็น (+)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
หาก ค่า r มีค่าเป็น (-)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
 - 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
 - 2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) (สิทธิ ชีรสรณ์, 2552: 141-142)
 - 2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้านด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (Cronbach, 1990 อ้างถึงใน พิศณุ พองศรี, 2553)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลของการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายโดยเรียงข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
Sig.	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตามรายละเอียดตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	159	40.15
หญิง	237	59.85
รวม	396	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	369	93.18
ปริญญาโท	27	6.82
ปริญญาเอก	-	-
รวม	396	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	72	18.18
5-10 ปี	171	43.18
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	153	38.64
รวม	396	100.00
ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	114	28.79
โรงเรียนขนาดกลาง	267	67.42
โรงเรียนขนาดใหญ่	12	3.03
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	3	0.76
รวม	396	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 396 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.85 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 93.18 และมีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.18 ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 67.42

2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง 6-11 ดังนี้

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.57	0.26	มากที่สุด
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	4.46	0.32	มาก
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร	4.37	0.45	มาก
4. ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	4.31	0.50	มาก
5. ด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุล	4.28	0.59	มาก
รวม	4.40	0.25	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุล อยู่ในระดับมาก

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในกลุ่มงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	4.33	0.68	มาก
2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	4.57	0.51	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.77	0.43	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	4.55	0.59	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	0.50	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.57	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อที่ 1 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับ
6.	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน	4.39	0.60	มาก
7.	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	4.56	0.51	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการสรรหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	4.40	0.63	มาก
9.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชย รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	4.60	0.63	มากที่สุด
10.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.33	0.58	มาก
โดยภาพรวม		4.46	0.32	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 7 และ 9 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. ผู้บริหารสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	4.45	0.53	มาก
12. ผู้บริหารสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	4.38	0.52	มาก
13. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.27	0.73	มาก
14. ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี	4.41	0.69	มาก
15. ผู้บริหารเป็นพลังผลักดันทำให้บุคลากรทุกท่าน	4.35	0.68	มาก
โดยภาพรวม	4.37	0.45	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
		\bar{x}	S.D.	ระดับ
16.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลัก คุณธรรมจริยธรรม	4.13	0.80	มาก
17.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.11	0.79	มาก
18.	ผู้บริหารปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.99	0.73	มาก
19.	ผู้บริหารมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.46	0.67	มาก
20.	ผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ด้วยความโปร่งใสยุติธรรม	4.83	0.44	มากที่สุด
โดยภาพรวม		4.31	0.50	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 20 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการควบคุมองค์การ
ให้สมดุล

	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
21.	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.72	มาก
22.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.24	0.65	มาก
23.	ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสม กับภาระงาน	4.35	0.69	มาก
24.	ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของ ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	4.18	0.66	มาก
25.	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร มีความสุขในการทำงาน	4.31	0.69	มาก
โดยภาพรวม		4.28	0.59	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

3. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง 12-16 ดังนี้

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม

การบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหาร ในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านนักเรียน	4.27	0.60	มาก
2. ด้านกระบวนการจัดการภายใน	4.26	0.55	มาก
3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.31	0.38	มาก
4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร	4.33	0.32	มาก
โดยภาพรวม	4.30	0.26	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านนักเรียน

การบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านนักเรียน		ระดับความคิดเห็น (n=396)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	4.26	0.63	มาก
2.	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	4.33	0.69	มาก
3.	นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก	4.30	0.65	มาก
4.	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	4.26	0.70	มาก
5.	นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	4.19	0.70	มาก
โดยภาพรวม		4.27	0.60	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านนักเรียน โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านกระบวนการจัด
การศึกษาภายใน

การบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน		ระดับความคิดเห็น (n=396)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.	โรงเรียนบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.32	0.71	มาก
7.	โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	4.22	0.69	มาก
8.	โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	4.17	0.77	มาก
9.	โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสารการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์	4.20	0.78	มาก
10.	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการ กระบวนการเรียนรู้	4.22	0.64	มาก
11.	โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา	4.42	0.72	มาก
12.	โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.28	0.64	มาก
โดยภาพรวม		4.26	0.55	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านกระบวนการจัด
การศึกษาภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก
ทุกข้อ

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	4.13	0.76	มาก
14. บุคลากรได้รับการพัฒนา	4.23	0.77	มาก
15. บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ	4.54	0.69	มากที่สุด
16. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.25	0.76	มาก
17. ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในสภาวะจำกัดได้อย่างมีคุณภาพ	4.24	0.77	มาก
18. ครูมีการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.29	0.57	มาก
19. ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.34	0.58	มาก
โดยภาพรวม	4.31	0.38	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 15 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านงบประมาณและ
ทรัพยากร

การบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านงบประมาณและทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น (n=396)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
20. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	4.37	0.67	มาก
21. โรงเรียนมีผู้อุปถัมภ์จากเอกชนหรือองค์กรภายนอก	4.35	0.58	มาก
22. โรงเรียนมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้	4.26	0.63	มาก
23. โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนระบบภาคเครือข่ายและต้นแบบโรงเรียนในพื้นที่	4.11	0.57	มาก
24. ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูล กระตุ้นการศึกษาหาความรู้	4.45	0.60	มาก
25. โรงเรียนมีอาคารสถานที่เป็นระบบร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น	4.30	0.57	มาก
26. พัฒนาสิ่งแวดล้อมและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	4.46	0.59	มาก
โดยภาพรวม	4.33	0.32	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหาร
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ด้านงบประมาณและ
ทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 เป็นเกณฑ์ยอมรับสมมติฐานและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเสนอ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

สมมติฐานการวิจัย กำหนดว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตาราง 17-18 ดังนี้

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพของ ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวม (n=396)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	การบริหารแบบคุณภาพ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	-	.438**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า ครูมีระดับความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งมีค่า $r = .438$ และมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพของ
ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
(n=396)

ตัวแปร	การบริหารแบบดุลยภาพ				โดยรวม
	ด้าน นักเรียน	ด้าน กระบวนการ จัดการภายใน	ด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา	ด้าน งบประมาณ และทรัพยากร	
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์					
ด้านการกำหนด	-.039	.018	.005	-.036	-.017
ทิศทางการเชิงกลยุทธ์					
ด้านการบริหาร	-.113*	.118*	-.076	-.079	.013
ทรัพยากรในองค์กร					
ด้านการสนับสนุน	.246**	.101**	.240**	-.053	.240**
วัฒนธรรมองค์กร					
ด้านการปฏิบัติอย่างมี	.097	.219**	.121*	.039	.226**
คุณธรรม					
ด้านการควบคุม	.752**	.199**	.181**	.089	.540**
องค์กรให้สมดุล					
โดยภาพรวม	.452**	.256**	.204**	.053	.438**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 ผลการพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ พบว่า ครูมีระดับความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุลกับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = .540$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .240$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมกับการบริหาร

แบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .226$) ซึ่งทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรกับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = .013$) มีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = -.017$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางลบ เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แยกรายละเอียดเป็นรายด้านได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = .540$) และมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียนมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = .752$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = .199$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = .181$) ทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านงบประมาณและทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = -.089$) และมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .240$) และมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียนมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .246$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .240$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านกระบวนการจัดการภายในมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = .101$) ทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านงบประมาณและทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = -.053$) และมีความสัมพันธ์กันทางลบ

มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = -.039$) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
กับการบริหารแบบดุลยภาพด้านงบประมาณและทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ($r = -.036$)
มีความสัมพันธ์กันทางลบ



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบดุลยภาพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
- 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และ
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ผู้วิจัยขอเสนอสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผล

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบ ดุลยภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน การบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางไปในทิศทาง

เดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอธิบายว่าครูที่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางส่วนด้านงบประมาณและทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

3.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุลมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งด้านนักเรียนมีความสัมพันธ์กันระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

3.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งด้านนักเรียนด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ และด้านกระบวนการจัดการภายในมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางลบกับการบริหารแบบดุลยภาพ ด้านงบประมาณและทรัพยากร มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งด้านกระบวนการจัดการภายในมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

3.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านกระบวนการจัดการภายในและมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การมีความสัมพันธ์กันทางลบกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านงบประมาณและทรัพยากร มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

3.6 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางลบกับการบริหารแบบดุลยภาพด้านนักเรียน และด้านงบประมาณและทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุประดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และระดับการบริหารแบบคุณภาพ โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในกลุ่มงานได้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมา กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อ การเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเข้าใจมีกลวิธี ในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาง่าย สนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน การบริหารจัดการงบประมาณได้อย่าง เหมาะสมและคุ้มค่า การจัดระบบบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในหน่วยงาน มีการส่งเสริมระบบการคัดสรรค่าตอบแทน ยกย่อง ชมเชย รวมถึง การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรมบริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน กำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน กำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตใน การปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน มีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อน เงินเดือนด้วยความโปร่งใสยุติธรรม มีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานสามารถจัดอัตราค่าจ้างบุคลากรได้เหมาะสมกับ ภาระงาน บริหารงาน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ และมีการจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล สุภาทอง (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียน 136 คน และใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงจะมีผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูง

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต่างก็ต้องเผชิญกับสภาพการทำงานในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นผู้ศึกษาและทราบแนวทางที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์การมีความมั่นคง และประสบความสำเร็จในระยะยาว

จากผลการวิจัยครั้งนี้ในภาพรวมและรายด้านครุมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ยังพบรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อที่ 1 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) กล่าวว่า สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบัลดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จึงทำให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมสนกรพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานการณ์สถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (1998) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ข้อสรุปว่า การกำหนดทิศทางของผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยความเข้าใจที่เกิดขึ้นระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

1.2 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 6, 8 และ 10 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่ 7 และ 9 อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด อาจให้เหตุผลได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากมองเห็นว่าปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึง เนื่องจากมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมยศ นาวิการ (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การที่จะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพองค์กรได้ และ

สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดสรรทรัพยากรและแนวคิดพัฒนาวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดพัฒนาธรรมถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ดังนั้น วัฒนธรรมต่าง ๆ ต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุนหรือส่งเสริม โดยผู้นำองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith and Piele (2005) มองว่าในการสร้างวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องกำหนดปรัชญาขององค์กรอย่างชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงคุณค่าที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การร่างนโยบาย กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ต้องการนำปรัชญาไปสู่การปฏิบัติและผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ปฏิบัติตนในทางที่งดงามอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) ที่กล่าวไว้ในหนังสือภาวะผู้นำและผู้เชิงกลยุทธ์ว่าคุณธรรมของผู้นำประกอบด้วย 1) มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ 2) มีเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหารสี่และหลักธรรมของศาสนา 3) ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกถือ โกง สุภาพเรียบร้อย 4) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) พึ่งหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อให้เป็นผู้ที่ทันสมัย 6) ไม่ใช่กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว 7) พึ่งรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) พึ่งรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น 9) พึ่งอดทนด้วยความเอื้อเฟื้อต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร 10) พึ่งเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood (2003) ที่ว่า ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรมและมีการแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการควบคุมองค์กรให้สมดุล โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจให้เหตุผลได้ว่าบทบาทที่เด่นชัดในการบริหารแบบกลยุทธ์คือผู้บริหารต้องสามารถบริหารงานในการจัดสรรกำลังบุคคลให้เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสนาะ ดิยาวัว (2550) และสุพานิ สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวว่า ระบบควบคุมทางกลยุทธ์ (Strategic Control System) คือระบบที่กำหนดอย่างเป็นทางการในการวัดตรวจสอบและสะท้อนกลับในทางใด ๆ ที่ผู้บริหารจะสามารถประเมินได้ว่าบริษัทดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพ มีการริเริ่มใหม่ ๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าจนทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบความสำเร็จ

2. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน อภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้เนื่องจากผลที่เกิดกับองค์ค่านักเรียนทำให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศนักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาภูมิใจในตนเอง และกล้าแสดงออกด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล บริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดระบบการติดต่อสื่อสารการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ พัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำ บุคลากรได้รับการพัฒนาบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีการศึกษาด้านงบประมาณและทรัพยากร โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สารสนเทศใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เป็นแหล่งข้อมูลศึกษาหาความรู้ สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่นพัฒนาสิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546: 145) กล่าวว่า การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ในภาพรวมและรายด้านครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3 ยังพบรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านนักเรียน โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ที่ได้วิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันความคาดหวังและความจำเป็นในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โรงเรียนต้องมีระบบบริหารจัดการที่เทียบเคียงมาตรฐานสากลมุ่งเน้นนักเรียนมีคุณภาพเป็นพลโลกเน้นภาษาเพื่อการสื่อสารได้ออย่างน้อย 2 ภาษา การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายด้วยการบูรณาการในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในและนอกโรงเรียน ตลอดจนมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนในโรงเรียนที่เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง

2.2 ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ อภิปรายผลได้ว่า โรงเรียนบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการระบบการติดต่อสื่อสารการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์พัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนดี

2.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อบุคลากร ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิรมิต เทียมทัน (2548: 241) ที่กล่าวไว้ว่าการที่จะขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปยังอนาคตให้เติบโตอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าเงื่อนไขสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไป อย่างไรก็ตามการที่จะทำอย่างนั้นได้ล้วนขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นความสำเร็จทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารและพนักงานหากผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสะดุดและพัฒนาไปอย่างเชื่องช้า ซึ่งการที่จะให้ทุกคนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวิธีการหนึ่งต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อคนในองค์กรมีการเรียนรู้สภาพองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรประกอบในอีก 3 มิติ พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.4 ด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ อภิปรายผลได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีผู้อุปถัมภ์จากเอกชนหรือองค์กรภายนอก มีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เป็นแหล่งข้อมูลกระตุ้นการศึกษาหาความรู้ มีอาคารสถานที่เป็นระบบ รมรื่น สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น พัฒนาสิ่งแวดล้อมและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ นคร ดังคะพิภพ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้

3. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 และมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายผลได้ว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีการกระตุ้น ส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ระดม

ทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าและคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ จึงมีความสามารถในการจัดการบริหารแบบคุณภาพได้อย่างเหมาะสมซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑลภรณ์ ภักดีชน (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบคุณภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารแบบคุณภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างาน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่ากลยุทธ์ กลวิธีและตัวชี้วัดสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยและความคิดเห็นเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาจัดเก็บ รวบรวม ต่อยอด เพื่อร่วมมือกับบุคลากรในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จในการบริหารงานด้านการศึกษา
2. ผู้บริหารควรบริหารงานแบบคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์การ ให้เกิดผลดีต่อนักเรียน ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และมุ่งพัฒนาตนเอง ซึ่งนำตนเองเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ซึ่งมีจำเป็นในการบริหารจัดการงานตามภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่และช่วยให้การวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ผู้บริหารควรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ พร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ในการปรับเปลี่ยนผู้นำต้องอดทนต่อความกดดันมีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ มีความสมดุลเพื่อพัฒนาให้องค์กรเกิดภาพที่โดดเด่น บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพของโรงเรียนในเชิงลึกเพื่อเป็นการสนับสนุนงานวิจัยที่ค้นพบได้ค้นพบไปแล้ว
2. ควรทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละบริบทหรือเปรียบเทียบระหว่างบริบทที่แตกต่างกัน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนายุทธ คำเกลี้ยง. (2551). **การบริหารงานแบบ คุณภาพของโรงเรียนในพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คนัย เทียนพุด. (2546). **พลวัตการบริหารคน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดี เอ็น ที คอลชั่นแดนท์ จำกัด.
- ทรรศนะ บุญขวัญ. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- _____. (2549). **การบริหารราชการแนวใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. การประชุมทางวิชาการเรื่องการบริหารจัดการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ณ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ วิทยาเขตบางนา. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- นคร ตังคะพิภพ. (2549). **การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ.
- นพพร จุณณะปิยะ. (2546). “การบริหารธุรกิจ.” **ฟอร์ควอลิตี้**. 9(64) (ก.พ. 2546): 112-115.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- นิรมิต เทียมทัน.(2548).**ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส
- _____. (2550). **ลดต้นทุนการบริหารกลยุทธ์เอาชนะคู่แข่ง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส.
- เนตร พัฒนา ยาวีราช.(2546). **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- _____. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิลกรุ๊ป.
- บุญใจ ศรีสถิตนรงค์กุล. (2550). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในทศวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี. เอ็น. การพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- _____. (2547). “Balanced Scorecard การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ.” **วารสารจุฬาลงกรณ์**. 16 (62): 17-37.
- _____. (2553). **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สุภาการพิมพ์
- พิสนุ ฟองศรี. (2553). **การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). **การวิจัยทางการศึกษา**. เลย: ภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มณฑลภรณ์ ภักดีชน.(2557).**การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 16(1) (มกราคม-มีนาคม).
- มันทนา กองเงิน.(2554). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการขจัดความขัดแย้งของผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- _____. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารจำกัด.

- เรมวอล นันท์สุภวัฒน์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร**. เชียงใหม่: ภาควิชาบริหาร
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. (2546). **การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงาน** (Online). <http://www.siam.edu/images/doc/bal.doc.>, 15 มิถุนายน 2555.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
พิมพ์ดีจำกัด.
- วิเชียร วิทญูดม. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2547). **เขย่า Balance Scorecard**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเฟื่องฟ้าพรินต์ติ้งจำกัด.
- วีระยุทธ์ ชาศะกาญจน์. (2555). **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. (Online). <http://www.docstoc.com/docs/110178980/E-D0003477>, 21 กรกฎาคม 2555.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนา
การศึกษา.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมชาย พงษ์พัฒนาศิลป์ และเผ่าพันธุ์ ชอบน้ำตาล. (2554). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) และ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554**. กรุงเทพมหานคร:
เจริญรัฐการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2551). **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. คณะบริหารธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2542). **การประกันคุณภาพการศึกษา**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา.
- สรายุ ประมวลวรชาติ. (2544). **ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้
ในองค์กร**. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3, กลุ่มนโยบายและแผน. (2557). **แผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ 2557** (Online). www.sk3.go.th, 8 มกราคม 2557.
- _____. (2557). **ข้อมูลสารสนเทศ 2557** (Online). [http://202.143.161.138/gis/webplan/
คลังข้อมูล/information55/index55.htm](http://202.143.161.138/gis/webplan/คลังข้อมูล/information55/index55.htm), 25 ตุลาคม 2557.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **แนวทางการดำเนินงานเรียนฟรีเรียนดี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2554**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับที่ 2 (2545)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2530). **พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช มหาราชกับการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- _____. (2545). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอกภารกิจของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาเพื่อผู้เรียนและสังคม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- _____. (2546 ก). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542. และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพมหานคร: สกายบุคส์.
- สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2552). **เทคนิคการเขียนรายงานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล. (2547). **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วย Balance Scorecard**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สุชนา คุปติยานุวัฒน์. (2543). **ดัชนีวัดผลการทำงาน กรณีศึกษา การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรวาสิทธิ์ คุมมานนท์. (2544). **การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่: กรณีศึกษา บริษัทไทยโพลีเอทิลีน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2545). “องค์การสมัยใหม่: ตัวแบบ 5 เอส The New Organization: 5 S Model.” **วารสาร พัฒนบริหารศาสตร์**. 42(2): 67-80.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____ . (2550). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- อรอุมา วงษ์พานิช และอารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2551). “ภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล.” **วารสารสภาการพยาบาล**. 23(2).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2544). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.” **วารสารคณะศึกษาศาสตร์**. 20(1)(มกราคม-มิถุนายน). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- Bailey, A., Chow, C., and Haddad, K. (1999). “Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business deans.” **Journal of Education for Business**, 75: 165–180.
- Bass, Bernard M. (1997). “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?.” **American Psychologist**. 52 (February), 130-139.
- Cronbach, L.J. (1990). **Essential of Psychological Testing**. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership: Theory and practice**. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Dubrin, A. J. (2004). **Foundation of Organization Behavior**. New York: Pergamon Press.
- Dubrin, E. Andrew. (1998). **Leadership Research Findings. Practice, and Skills**. New Jersey: Houhton Miffin Company.
- Finkelstein and Hambric. (1996). **Strategic Leadership Executives and Their Effects on Organizations**. West Minneapolis: St.Paul.
- Hersey. P. and Blanchard, K.H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1998). **“The balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”** Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance.
- Koontz , H. and Wehrich . H. 1988. **Management**. New York: McGraw –Hill
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities.” **Educational and Psychological Measurement**, 30(3): 607-610.
- Michael A. Hitt., R. Duane and Robert E. Hoskission. (2007). **Management of Strategy: Concept and Cases/chaina**. Thomson South-Western, 372.
- Nahawandi. (2000). **Psychometric Theory**. 3rd. New York: McGreaw-hill.
- Peter Senge. (1990). **The Fifth Discipline/The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Double day.
- Smith R. and Piele. (2005). **Why use the Balanced Scorecard approach to performance indicators at the University of Edinburgh?** (Online). <http://www.planning.ed.ac.uk/BSC/why.htm>.
- Stewart, J. (2000). “The Dynamic of the Corporate Education Market and the Role of Business Schools.” **Journal of Business and Industrial Marketing**. 19: 207-218.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- | | | |
|---------------------------|--------------|--|
| 1. นายสุวรรณ ขวัญแก้ว | ตำแหน่ง | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3 |
| | สถานที่ทำงาน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3
อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา |
| 2. นายมานะ ไต๊ะซา | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านลำเปา |
| | สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านลำเปา
อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา |
| 3. นางพีรฉัตร หมวกใสเพ็ชร | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านพรุดู |
| | สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านพรุดู
อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา |
| 4. นางกนกนิตย์ น้อยสีรุ่ง | ตำแหน่ง | ศึกษานิเทศก์ |
| | สถานที่ทำงาน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3
อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา |
| 5. ผศ.พิชิต รอดทอง | ตำแหน่ง | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ |
| | สถานที่ทำงาน | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา |



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศษ 0560.06 / ว 0008

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ด้วย นางสาวพัชรี สุขจรุง รหัส 53G1801011 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ฑเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสัจการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่า นายสุวรรณ ขวัญแก้ว(รอง
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3) บุคลากรในสังกัดของท่านเป็น
ผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง
คุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะ
ได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>www.facebook.com/gsskru



ที่ ศษ 0560.06 / ว 0008

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านลำเปา

ด้วย นางสาวพัชรี สุขจูง รหัส 53G1801011 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร พลเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>

www.facebook.com/gsskru



ที่ ศษ 0560.06 / ว 0008

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านพรุดู

ด้วย นางสาวพัชรี สุขจูง รหัส 53G1801011 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

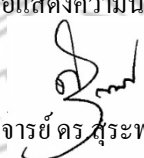
โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร พลเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุระพรรณ จิตสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>www.facebook.com/gsskru



ที่ ศษ 0560.06 / ว 0008

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3


ด้วย นางสาวพัชรี สุขจรุง รหัส 53G1801011 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชลเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่า นางกนกนิษฐ์ นุ้ยสีรุ่ง บุคลากรในสังกัดของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว
จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

<http://bundit.skru.ac.th/>www.facebook.com/gsskru



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา บัณฑิตวิทยาลัย โทร.246

ที่บวล. 0126 / 2558

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชิต รอดทอง

ด้วย นางสาวพัชรี สุขจรุง รหัส 53G1801011 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบ ดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.ดร.วันชัย ธรรมสังการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความ สอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวัง ว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์ต่อการบริหารแบบ
 คุณภาพในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
3. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง

พัญชรี สุขจรัส

นักศึกษาปริญญาโท

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การทำงาน
 - น้อยกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5 - 10 ปีขึ้นไป ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
4. ขนาดโรงเรียน
 - ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
 - ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน
 - ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601- 1,500 คน
 - ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน

2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ใน
การพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรด
ตอบทุกข้อ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสามารถกำหนด.....	✓				

จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 5 แสดงว่าท่านมีความเห็นด้วยในระดับ
มากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์						
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในกลุ่มงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกและนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้					
3	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
4	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย					
5	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร						
6	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน					
7	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า					
8	ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน					
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม					
10	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ						
11	ผู้บริหารสามารถกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน					
12	ผู้บริหารสามารถกำหนดแบบแผนในการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
14	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี					
15	ผู้บริหารเป็นพลังผลักดันบุคลากรทุกท่าน					
ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม						
16	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยยึดหลัก คุณธรรมจริยธรรม					
17	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
15	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
19	ผู้บริหารมีความรักและเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน					
20	ผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนด้วย ความโปร่งใสยุติธรรม					
ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล						
21	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม					
22	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					
23	ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับ ภาระงาน					
24	ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของ ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ					
25	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร มีความสุขในการทำงาน					

ตอนที่ 3 การบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบดุลยภาพของผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน
2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้
 - 5 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับมาก
 - 3 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
 - 1 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	✓				

จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 5 แสดงว่า ท่านมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ข้อที่	การบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านนักเรียน						
1	นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้					
2	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
3	นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก					
4	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย					
5	นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม					
ด้านกระบวนการจัดการจัดการศึกษาภายใน						
6	โรงเรียนบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล					
7	โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน					
8	โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร					
9	โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์					
10	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้					
11	โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา					
12	โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ					
14	บุคลากรได้รับการพัฒนา					
15	บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ					

ข้อที่	การบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
17	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในสภาวะจำกัดได้อย่างมีคุณภาพ					
18	ครูมีการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
19	ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน					
ด้านงบประมาณและทรัพยากร						
20	โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล					
21	โรงเรียนมีผู้อุปถัมภ์จากเอกชนหรือองค์กรภายนอก					
22	โรงเรียนมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้					
23	โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้โรงเรียนระบบภาคเครือข่ายและต้นแบบโรงเรียนในพื้นที่					
24	ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลกระตุ้นการศึกษาหาความรู้					
25	โรงเรียนมีอาคารสถานที่เป็นระบบ ร่มรื่นสะอาดปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น					
26	พัฒนาสิ่งแวดล้อมและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า					



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 17 ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหาร	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์								
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในกลุ่มงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก และนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ได้	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร								
6	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการจัดระบบบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมระบบการจัดการค่าตอบแทนยกย่องชมเชย รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร								
11	ผู้บริหารสามารถกำหนดค่านิยม เพื่อเป็น หลักยึดในการทำงานร่วมกันในกลุ่มงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถกำหนดแบบแผนในการ ทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการ เปลี่ยนแปลงจากภายนอก	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสร้างค่านิยมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเป็นพลังผลักดันบุคลากรทุกท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม								
16	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการ ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีความรักและเอื้ออาทรต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อน เงินเดือนด้วยความ โปร่งใส ยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล								
21	ผู้บริหารมีความเข้าใจและตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังบุคลากรได้ เหมาะสมกับภาระงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึง พอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตาราง 18 ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับการบริหารแบบคุณภาพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ข้อ ที่	การบริหารแบบคุณภาพในสถานศึกษา	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
ด้านนักเรียน								
1	นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	นักเรียนมีจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน								
6	โรงเรียนบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
7	โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
8	โรงเรียนจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา								
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	บุคลากรได้รับการพัฒนา	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
15	บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3	4	5		
16	โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในสภาวะจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ครูมีผลการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านงบประมาณและทรัพยากร								
20	โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
21	โรงเรียนมีผู้อุปถัมภ์จากเอกชนหรือองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	โรงเรียนมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญดูแลด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้โรงเรียนระบบภาคเครือข่ายและต้นแบบโรงเรียนในพื้นที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลกระตุ้นการศึกษาหาความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	โรงเรียนมีอาคารสถานที่เป็นระบบ ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย บรรยากาศอบอุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	พัฒนาสิ่งแวดล้อมและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง และให้คำอธิบายสนับสนุนอย่างเป็นกระบวนการ	0	0	-1	0	-1	-0.4	ใช้ไม่ได้
28	มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ไม่ได้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวพัชรี สุขจรัส
วัน เดือน ปีเกิด	6 ตุลาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	145 หมู่ที่ 2 ตำบลลำไพล อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.2 วิทยฐานะชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านลำเปา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3
ประวัติการศึกษา	<p>พ.ศ. 2541 ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) โรงเรียนเทพพิทยาภานุมาศ จังหวัดสงขลา</p> <p>พ.ศ. 2544 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา</p> <p>พ.ศ. 2546 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา</p> <p>พ.ศ. 2548 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา</p> <p>พ.ศ. 2557 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา</p>