Leadership Educational Administration Development Journal
Ramkhamhaeng University
Vol.2 No.3 September-December 2025: LEADRU0203e1701

บทความวิชาการ (Academic Article)

กลยุทธ์การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

Strategies for Managing Educational Organizations in the Digital Era

บุศย์สราลี บุตรอามาตย์[1*] จิตราภรณ์ ชัยเฉลิมศักดิ์[2] และธีรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย[3]
Butsaralee Butarmart[1*], Jitraporn Chaichalermsak[2] and Thirasak Uppamaiathichai[3]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงานในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาการบริหารการศึกษาที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล บทความวิชาการนี้มุ่งเสนอแนวทางกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยนำเสนอความหมายของกลยุทธ์ กระบวนการสร้างกลยุทธ์ การบริหารหน่วยงานทางการศึกษา การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล และแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุน การบริหารงานระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว กลยุทธ์ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล จึงเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กรให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ทันสมัยและตอบสนองกับวิถีในอนาคต

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารหน่วยงานทางการศึกษา ยุคดิจิทัล

[1-3]คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
[1-3] Faculty of Education, Naresuan University
*Corresponding Author, e-mail: butsaraleeb66@nu.ac.th

Article Info: Received 14 April 2025 **Received in revised form** 13 May 2025 **Accepted** 15 May 2025

Abstract

This academic article examines strategic approaches for managing educational organizations to enhance administrative efficiency in the digital era. It serves as a framework for planning and developing educational administration that aligns with the ongoing transformations brought about by digital technologies. The article proposes strategic guidelines for managing educational agencies in the digital age by discussing key concepts such as the definition of strategy, the process of strategic development, management of educational agencies, management in the digital context, and the practical application of strategies from the digital era. These strategies aim to facilitate more efficient and streamlined coordination between educational agencies and institutions. Ultimately, strategic management in the digital age is viewed as a means to enhance the capabilities of individuals and organizations, enabling the delivery of quality, modern, and future-oriented education.

Keywords: Strategies, the Management of Educational Organizations, Digital Era

บทนำ (Introduction)

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของสังคมเนื่องจากโลกปัจจุบันที่เป็นยุคที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างอิสระ การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาก็ได้รับผลกระทบและแรงขับเคลื่อนจากการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างชัดเจน ซึ่งยุคดิจิทัลได้นำมาซึ่งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ที่หน่วยงานการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านจากการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมสู่การเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการหน่วยงานการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานอย่างรอบด้าน โดยดำเนินตามทิศทางของ Thailand 4.0 ในส่วนของการสนับสนุนด้านการศึกษามุ่งพัฒนาการศึกษา โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ และการเชื่อมโยงกับการศึกษาและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้เทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกช่วงวัย (Pengsanga and Wangthanomsak, 2023)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ย่อมส่งผลให้มนุษย์ทุกคนต้องปรับตัว และพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แม้กระทั่งการบริหารจัดการหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัลอาศัยแนวคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและ

เทคโนโลยี โดยเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ การดำเนินการเช่นนี้ช่วยให้หน่วยงานการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับประเทศอีกด้วย (Mrazek, 2022)

ดังนั้นการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาร่วมในการบริหารจัดการ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร โดยช่วยกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและตอบสนองต่อเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดสรรทรัพยากร และการวางแผนเชิงระบบ กลยุทธ์ที่เหมาะสมยังช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อการตัดสินใจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง โดยมีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ในหลายด้าน โดย Johnson, Scholes and Whittington (2006) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ตรงต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2012) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดตัดสินใจและการดำเนินงานระยะยาวเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยในประเทศไทยเองมีผู้กล่าวถึงกลยุทธ์ เช่น Luesat, Phurungruang and Thee-asana (2022) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิธีการแนวทางเชิงรุกที่มีวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานที่ผ่านการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีความสอดรับกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึงการวางแผนและการตัดสินใจในระยะยาวที่มุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีขั้นตอนเพื่อเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในองค์กร โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

Yupas (2019) ได้อธิบายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ (Analysis) ส่วนแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสภาพแวดล้อมภายในต้องพิจารณาจุดอ่อน/จุดแข็งของทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ขององค์กร 2) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การออกแบบกลยุทธ์ในครั้งแรกต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เสียก่อนเพื่อเป็นแนวทางการสร้างแผนกลยุทธ์ต้องอาศัย ความคิดสร้างสรรค์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก และใช้เสมือนเป็นแผนที่ในการเดินทางขององค์กร โดยมีกุญแจสำคัญของกลยุทธ์ก็คือ การมองเห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ และมุ่งไปที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร 3) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หลังจากที่เลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันแล้วการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก 4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์ คือ การติดตามการดำเนินกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ ตรวจสอบปัญหาในการดำเนินกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 5) การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้รับกับเป้าหมายที่วางไว้

Wannasee (2023) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยประยุกต์ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังนี้

1. ประเมินสภาพปัจจุบัน เป็นการทบทวนตนเองของสถานศึกษาในสภาวการณ์ปัจจุบันว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายเพียงใด ควรเก็บรวบรวมจากผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานอย่างครอบคลุม เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและวางแผนในขั้นตอนต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ นำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินสภาพปัจจุบันสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นปัจจัยภายในที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสที่ดีหรือปัญหาอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับศักยภาพเพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

3. นำสู่การปฏิบัติ กำหนดโครงการกิจกรรมเพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยโครงการกิจกรรมต้องสอดคล้องและส่งผลให้กลยุทธ์เกิดผลบรรจุตามเป้าหมาย ดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน จัดสรรทรัพยากร รวมทั้งบุคลากรรับผิดชอบโครงการ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์

4. ติดตามความก้าวหน้า นิเทศ ติดตามเพื่อตรวจสอบผลระหว่างดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน ติดตามว่ามีการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติ และการวัดผล เพื่อตรวสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และกำหนดตัวบ่งชี้ในการวัดความสำเร็จของแผน โดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งทีมงานประเมินความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

5. ประเมินความสำเร็จ โดยพิจารณาผลจากการประเมินโครงการกิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการรายปีว่า แต่ละโครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ว่าสถานศึกษาบรรลุตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างใร เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรมในในวงรอบต่อไป

Priyambodo and Hasanah (2021) ได้นำแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) อย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาว ทั้งยังมีการจัดตั้งทีมพัฒนาคุณภาพ (Team for Planning and Managing Strategy) เพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นำไปพัฒนาหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ส่งผลให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าอย่างชัดเจนตั้งแต่ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและความเชื่อมั่นจากชุมชน

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาเปรียบเทียบโดยสรุป รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปเปรียบเทียบแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบ	Yupas (2019)	Priyambodo and Hasanah (2021)	Wannasee (2023)
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analysis)	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก (SWOT)	ศึกษาสภาพภายในและภายนอกก่อนกำหนดทิศทางโรงเรียน	ประเมินสภาพปัจจุบันโดยมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การสร้างและกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์	ตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และตั้งทีม TPMS	กำหนดกลยุทธ์จากข้อมูลสารสนเทศที่ประเมินได้

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Yupas (2019)	Priyambodo and Hasanah (2021)	Wannasee (2023)
3. การดำเนินการกลยุทธ์ (Strategy Implementation)	นำกลยุทธ์ที่เลือกไปปฏิบัติจริง	พัฒนาในด้านหลักสูตร บุคลากร ชุมชน พร้อมการมีส่วนร่วม	แปลงกลยุทธ์เป็นโครงการ/กิจกรรม พร้อมจัดสรรทรัพยากร
4. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	ตรวจสอบ ปรับเปลี่ยน และควบคุมกลยุทธ์ให้เหมาะสม		นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการตามแผน
5. การควบคุมและปรับปรุง (Control and Adjustment)	เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้		ประเมินผลสำเร็จของแต่ละโครงการ/กิจกรรมในภาพรวม

จากตาราง 1 กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) เป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยกระบวนการนี้สามารถสรุปได้เป็น 5 องค์ประกอบหลัก รายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analysis) เริ่มต้นวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ตามแนวคิดของ Yupas (2019) และ Wannasee (2023) ได้แนะนำให้สถานศึกษาประเมินศักยภาพของตนเอง จากการรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ Priyambodo and Hasanah (2021) เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนเพื่อวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง

2. การสร้างและกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การออกแบบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ได้วิเคราะห์ไว้ กลยุทธ์ที่กำหนดต้องตอบสนองต่อความท้าทาย และเป็นการส่งเสริมความสามารถองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์ ตามแนวทางของ Wannasee (2023) กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องขับเคลื่อนดำเนินงานต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้ง

ทีมพัฒนาคุณภาพ (Team for Planning and Managing Strategy: TPMS) เพื่อร่วมกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน (Priyambodo and Hasanah, 2021)

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง ผ่านการจัดสรรทรัพยากร โครงการ และผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ Yupas (2019) เน้นย้ำถึงขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะกลยุทธ์จะไร้ค่าหากไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ตามกรณีศึกษาของ Priyambodo and Hasanah (2021) ที่กล่าวถึงโรงเรียน SD Negeri Jetis เป็นการติดตามดำเนินการผ่านการรวบรวมเอกสาร แผนงาน และกิจกรรมจริงในพื้นที่

4. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) องค์กรต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้า ค้นหาปัญหาอุปสรรค และแนวทางปรับปรุงตามแนวทางของ Wannasee (2023) การนิเทศและติดตามเพื่อเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่วนในโรงเรียน SD Negeri Jetis เป็นการติดตามดำเนินการผ่านการรวบรวมเอกสาร แผนงาน และกิจกรรมจริงในพื้นที่

5. การควบคุมและปรับปรุงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Adjustment) เป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน Yupas (2019) เห็นว่าเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้กลยุทธ์มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความเป็นจริง เช่นเดียวกับที่ Priyambodo and Hasanah (2021) มีการปรึกษาร่วมกับคณะกรรมการและผู้ปกครองในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

การบริหารหน่วยงานทางการศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษานั้นประกอบด้วยหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นกระทรวง สำนักงานคุรุสภา และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งภายในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นยังมีหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ โดยหนึ่งในนั้นคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ภารกิจและบทบาท ตามที่กฎหมายกำหนด ดังมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นการศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือกฎหมายอื่นมีอำนาจหน้าที่ 1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3) รับผิดชอบในการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด (Ministry of Education, 1999)

ข้อ 5 แห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ในการ 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถาศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย (Ministry of Education, 1999) ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) หน่วยตรวจสอบภายใน และ 10) กลุ่มกฎหมายและคดี (Ministry of Education, 1999)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นองค์กรที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสามารถวิเคราะห์นโยบายและพัฒนาแผนการศึกษาในเขตพื้นที่ได้ต้องมีศักยภาพและความคล่องตัว เพื่อการกำกับดูแลและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยีและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กระบวนการสร้างกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Yupas (2019) และ Wannasee (2023) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการ ติดตามประเมินผล และการควบคุมปรับปรุง ได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ (Priyambodo and Hasanah, 2021) โดยเริ่มจากการประเมินบริบทภายในและภายนอกโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดตั้งทีม (Team for Planning and Managing Strategy: TPMS) เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ทั้งในด้านหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของชุมชน พร้อมมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.การศึกษาฯ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เน้นการวางแผน พัฒนา และกำกับคุณภาพการศึกษาผ่านการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย โดยมุ่งสู่การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคม รวมถึงระบบการศึกษา ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ให้ทันท่วงที ดังนั้นขอเสนอความสำคัญของยุคดิจิทัลถึงความสำคัญต่อการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กร ทั้งยังส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนลงสู่โรงเรียนเพื่อหนุนเสริมการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในยุคดิจิทัล โดยลักษณะของยุคดิจิทัล Thawinkarn (2021) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นวิวัฒนาการของยุคดิจิทัลมีการเริ่มตั้งแต่ 1.0 ไปจนถึง 4.0 ที่มีความรวดเร็วทั้งในด้านการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยีแบบไร้พรมแดน สามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวมอยู่บนระบบ (Cloud Computing) ที่ทุกคนสามารถใช้งานข้อมูลร่วมกันได้ทั่วโลก ซึ่งการทำงานของอุปกรณ์สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นผลทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับ Lampongchat (2020) ที่กล่าวว่ายุคดิจิทัลเป็นวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่าย รวมถึงการสื่อสารไร้สายเป็นการสร้างความสะดวกสบายส่งผลกระทบทำให้มนุษย์ใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ ซึ่งปัจจุบันได้เข้าสู่ Digital 4.0 ยุคที่มีการนำปัญญาประดิษฐ์ AI เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการประดิษฐ์ของมนุษย์ด้วยการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ หรือจะเรียกยุคนี้ว่ายุค Machine to Machine มีการพัฒนาแอปพลิเคชันขึ้นใหม่ในหลากหลายรูปแบบมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทั้งในการผลิต การอุตสาหกรรม การค้า การลงทุนการบริหารจัดการ และการบริการ เป็นต้น

เนื่องด้วยการเปลี่ยนผ่านของยุคดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วนของการดำรงชีวิตมนุษย์ ตั้งแต่การศึกษา ธุรกิจ สังคม ไปจนถึงการบริหารจัดการองค์กร การทำความเข้าใจความสำคัญของยุคดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนา และ

การดำเนินงานในอนาคต ดังที่ Sinlarat (2018) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สังคมได้เปลี่ยนมาเป็นสังคมเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง มีการเข้าถึงการศึกษาน้อยลงเนื่องจากความแตกต่างด้านรายได้ของผู้ปกครอง ความหลากหลายทางการเมืองมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลเน้นเรื่องของสิทธิส่วนบุคคลมากขึ้น รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคม จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ ให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการคิดต่าง สร้างสรรค์การศึกษาในรูปแบบใหม่ การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ได้แก่ มีแหล่งการศึกษาที่หลากหลาย มีแนวทางกระบวนการจัดการศึกษาที่เหมาะกับบริบท ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและตลอดชีวิต ส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ บริหารหน่วยงานทางการศึกษาให้มีความสมดุลกับการแข่งขันและความร่วมมือกันในองค์กร รวมถึง Senawong (2020) ได้กล่าวถึงองค์กรดิจิทัล หมายถึง มิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ 1) Digital Capability คือความสามารถขององค์กรในการเลือกสรรหาเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Social Media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจทั้งบุคลากรและลูกค้าปรับปรุง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์กร และ 2) Digital Dexterity ที่เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหามาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล นอกจากนี้องค์กรดิจิทัลจะมุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับคน ตั้งแต่การพัฒนาระบบงาน การเก็บข้อมูลของบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า เพื่อใช้ ประโยชน์ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และนำเสนอการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่เน้น ความรวดเร็ว ทันกาลในการสร้างความประทับใจของลูกค้า ทำให้บางโอกาสมีการเรียกองค์กรดิจิทัลว่าเป็น “สังคมของปลาเร็วกินปลาช้า” เทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรดิจิทัลเลือกใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรใน 3 มิติใหญ่ ๆ คือ 1) ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์ ความคาดหวัง ความต้องการของลูกค้าแบบ Real-Time 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) เพิ่มผลิตภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของข้อมูลและระบบอัตโนมัติ และ 3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคน (Workforce Efficiency) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคนที่จะทำงานในลักษณะ Less for More

จากการศึกษากระบวนการพัฒนากลยุทธ์ร่วมกับการบริหารหน่วยงานทางการศึกษา จึงเห็นประเด็นสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่ควรพัฒนาและยกระดับให้ดียิ่งขึ้น โดยการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาให้ดีนั้นย่อมต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีคุณภาพ และการวางแผนที่ดี เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาควรเป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ได้ดียิ่งขึ้น

กลยุทธ์การบริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ในยุคดิจิทัล

จากการที่ผู้เขียนได้วิเคราะห์ข้อมูลแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยใช้ SWOT พบว่า

1. จุดแข็ง (Strengths) พบว่า โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่น เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนมากกว่า 2,000 คน ได้แก่ โรงเรียนเพชรพิทยาคม โรงเรียนหล่มสักวิทยาคม บุคลากรในสังกัดมีความเชี่ยวชาญ โดยมีครูผู้สอนรวมกว่า 1,365 คน มีศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาในพื้นที่ มีเครือข่ายสหวิทยาเขต 6 เครือข่ายเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา

2. จุดอ่อน (Weaknesses) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ที่ต่ำกว่าเป้า: โรงเรียนขนาดเล็กกว่า 25 แห่ง อาจมีทรัพยากรจำกัด อัตรากำลัง บุคลากรสนับสนุน เช่น ลูกจ้างชั่วคราวมีสัดส่วนสูง งบประมาณที่ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ความถี่ในการติดตามผลใน 1 ภาคเรียน มีการติดตามผลการจัดการเรียนรู้ และการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียน 2 ครั้ง ต่อ 1 ปีการศึกษา แบ่งเป็นเทอมที่ 1 และเทอมที่ 2

3. โอกาส (Opportunities) พบว่า นโยบายสนับสนุนเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายการศึกษาระดับชาติ มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีพร้อมรองรับการพัฒนา มีเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่และระดับชาติแนวโน้มการพัฒนา มีการสนับสนุนโครงการ Greater Mekong Subregion (GMS) และ East-West Economic Corridor สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างโอกาสการพัฒนาเชิงพื้นที่

4. อุปสรรค (Threats) พบว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายส่งผลต่อความต่อเนื่องของโครงการ งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการลงทุนระยะยาว ภาระงานของครูบางส่วนรับภาระงานเกินขีดความสามารถ ระยะทางการส่งต่อมายังเขตพื้นที่บางส่วนยังมีระยะทางที่ห่างไกล ขาดการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยภายนอก มีการลดลงของประชากรวัยเรียนที่อาจส่งผลต่อจำนวนนักเรียนในอนาคต

และผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า

1. SO Strategies (Strengths + Opportunities) ได้แก่

1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระยะไกล โดยใช้ความพร้อมด้านเทคโนโลยีในพื้นที่ร่วมกับนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การเรียนออนไลน์เพื่อเพิ่มการเข้าถึงการศึกษาในชนบท ผลกระทบลดปัญหานักเรียนออกกลางคันในพื้นที่ห่างไกล

1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายสหวิทยาเขตเพื่อบูรณาการแผนพัฒนาร่วมกัน เช่น โครงการส่งเสริม STEM ในระดับมัธยมศึกษา

2. ST Strategies (Strengths + Threats) ได้แก่

2.1 จัดการผลกระทบจากนโยบายที่ไม่แน่นอน โดยการพัฒนากิจกรรมระยะยาว เช่น โครงการอบรมด้านเทคโนโลยีสำหรับครู เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ผลกระทบ ลดความเสี่ยงในการขาดความต่อเนื่องของโครงการ

2.2 เพิ่มประสิทธิภาพในพื้นที่ชนบท ใช้ประโยชน์จากโครงสร้างเครือข่ายสหวิทยาเขต เพื่อช่วยสนับสนุนโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล ลดช่องว่างการพัฒนา

3. WO Strategies (Weaknesses + Opportunities) ได้แก่

3.1 การจัดสรรงบประมาณที่ตรงเป้าหมาย โดยการร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มแหล่งเงินทุนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลกระทบ เพิ่มทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 พัฒนาระบบติดตามผลที่ครอบคลุม โดยการใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลกระทบ เพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

4. WT Strategies (Weaknesses + Threats) ได้แก่

4.1 การจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงจากงบประมาณที่จำกัด โดยเน้นแผนการจัดการทรัพยากรแบบบูรณาการ ผลกระทบ ลดผลกระทบจากข้อจำกัดทางการเงินในระยะยาว

4.2 ลดภาระงานของครู ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) เพื่อลดภาระงานด้านเอกสารของครู ผลกระทบ เพิ่มเวลาของครูในการพัฒนาการเรียนการสอน

แนวทางพัฒนาองค์การทางการศึกษาดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการบริหารที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน ดังนั้น การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ปฏิเสธไม่ได้ได้เลยว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร เป็นการวางแผนและการตัดสินใจในระยะยาวที่มุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analysis) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 2) การสร้างและกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับศักยภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อม 3) การดำเนินการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการและกิจกรรม 4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงาน และ 5) การควบคุมและปรับปรุง

(Control and Adjustment) ปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ได้ยกตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในเป็น 10 กลุ่มงาน เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ โดยคุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีความคล่องตัว มีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับ และเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา

ซึ่งยุคดิจิทัลคือยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของสังคม รวมถึงระบบการศึกษา ซึ่งมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องจาก Digital 1.0 จนถึง Digital 4.0 ที่มีการนำ AI และเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ดังนั้นองค์กรดิจิทัลจะมุ่งเน้นการพัฒนาใน 2 มิติ คือ Digital Capability ความสามารถในการเลือกสรรเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ Digital Dexterity ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 แนวทาง ได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง + โอกาส) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระยะไกล ใช้เทคโนโลยีและนโยบายสนับสนุนเพื่อเพิ่มการเข้าถึงการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล และสร้างเครือข่ายความร่วมมือโดยการเสริมสร้างเครือข่ายสหวิทยาเขตเพื่อบูรณาการโครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียน 2) กลยุทธ์ ST (จุดแข็ง + อุปสรรค) จัดการผลกระทบจากนโยบายที่ไม่แน่นอน โดยการพัฒนาโครงการระยะยาวที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง แม้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และเพิ่มประสิทธิภาพในพื้นที่โซนใต้หรือพื้นที่ห่างไกลโดยการใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตเพื่อสนับสนุนโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล 3) กลยุทธ์ WO (จุดอ่อน + โอกาส) การจัดสรรงบประมาณที่ตรงเป้าหมาย โดยการร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มแหล่งเงินทุนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และพัฒนาระบบติดตามผลที่ครอบคลุม โดยใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลและติดตามผลสัมฤทธิ์ และ 4) กลยุทธ์ WT (จุดอ่อน + อุปสรรค) การจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงจากงบประมาณที่จำกัดโดยบูรณาการการจัดการทรัพยากรและลดภาระงานของครู โดยการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อลดงานเอกสารและเพิ่มเวลาในการพัฒนาการเรียนการสอน

บทสรุป (Conclusion)

กลยุทธ์การบริหารสู่องค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้เขียนนำเสนอแนวทางเพื่อเป็นกลยุทธ์การบริหารสู่องค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ (ภาพ 1) รายละเอียดดังนี้

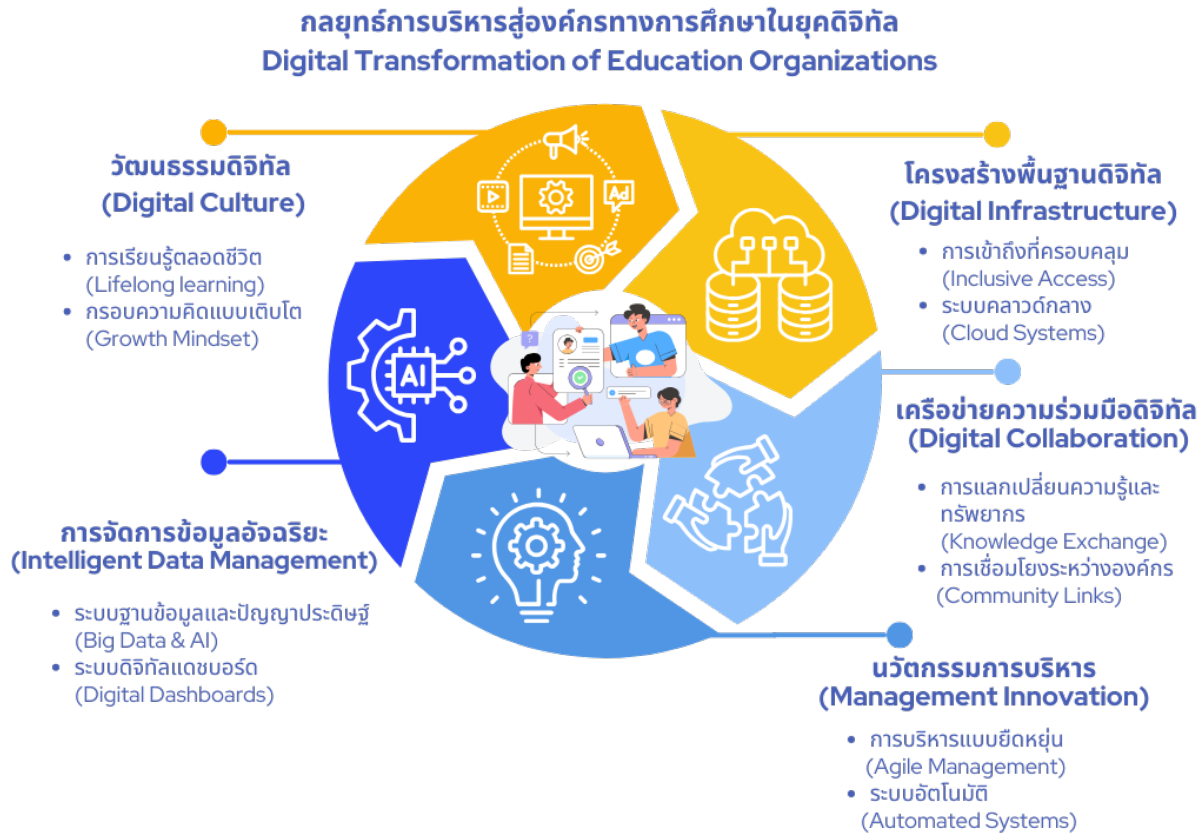
1. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กรการศึกษา (Digital Culture) ด้วยการปลูกฝังแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ให้กับบุคลากรทุกระดับ สร้างกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) สำหรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัลใหม่ ๆ

2. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ครอบคลุมและเท่าเทียม (Digital Infrastructure) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เข้าถึงได้ทั้งในเขตเมืองและชนบท และพัฒนาระบบคลาวด์กลาง สำหรับการจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานการศึกษา

3. การจัดการข้อมูลอัจฉริยะ (Intelligent Data Management) นำ Big Data และ AI มาวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย และพัฒนาระบบดิจิทัลแดชบอร์ดที่แสดงผลการดำเนินงานแบบ Real-time

4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือดิจิทัล (Digital Collaboration) พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างโรงเรียน เชื่อมโยงสถาบันการศึกษากับภาคธุรกิจและชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

5. นวัตกรรมการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Management Innovation) นำ Agile Management มาใช้ในการบริหารโครงการเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการตอบสนอง ใช้ระบบอัตโนมัติในงานบริหารทั่วไปเพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน



ภาพ 1 กลยุทธ์การบริหารสู่องค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่ชัดเจน และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และนักสร้างนวัตกรรม (Innovator) ที่สามารถนำพาองค์กรให้ก้าวทันเทคโนโลยีและตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและสังคมในศตวรรษที่ 21

References

Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Enhanced Media Edition.

Lampongchat, K. (2020). Working skills in the Digital Age. *Office of Academic Affairs, the Secretariat of the Senate*, 10(4), 1-3. [In Thai].

Luesat, R., Phurungruang, S., and Thee-asana, S. (2022). *Administrative for Becoming a Digital School*. (Doctoral Thesis, Nakhon Ratchasima Rajabhat University). [In Thai].

Ministry of Education. (1999). *National Education Act 1999*. Bangkok: Siam Sport Syndicate Public Company Limited. [In Thai].

Mrazek, P. (2022). *Administration of Educational Organization in the Digital Era* (1st ed.). Retrieved from https://ed-adm.buu.ac.th/public/backend/upload/ed-adm.buu.ac.th/document/file/document166623381159360600.pdf

Pengsanga, M., and Wangthanomsak, M. (2023). School Administration in the Digital Era. *Srinakharinwirot Academic Journal of Education*, 24(2), 162-175. [In Thai].

Priyambodo, P., and Hasanah, E. (2021). Strategic Planning in Increasing Quality of Education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(1), 109–126. [In Thai].

Senawong, C. (2020). *Characteristics of a Digital Organization.* Retrieved from https://www.khonatwork.com/post/%E0%B8%84-%E0%B8%93%E0%B8%A5-%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-digital-organization. [In Thai].

Sinlarat, P. (2018). *Necessary to Reform Thai Education*. (6th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].

Thawinkarn, D. (2021). *Digital Leadership.* (2nd ed.). Khon Kaen: Ltic KKU. [In Thai].

Wannasee, J. (2023). *Management towards the Quality of Learners and Educational Institutions.* (1st ed.). Phitsanulok: Rattanasuwankranpim3. [In Thai].

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). London: Pearson.

Yupas, Y. (2019). Strategies and Management. *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 6(1), 353-362. [In Thai].