



รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



จันทิมา บุญอนันต์วงศ์

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

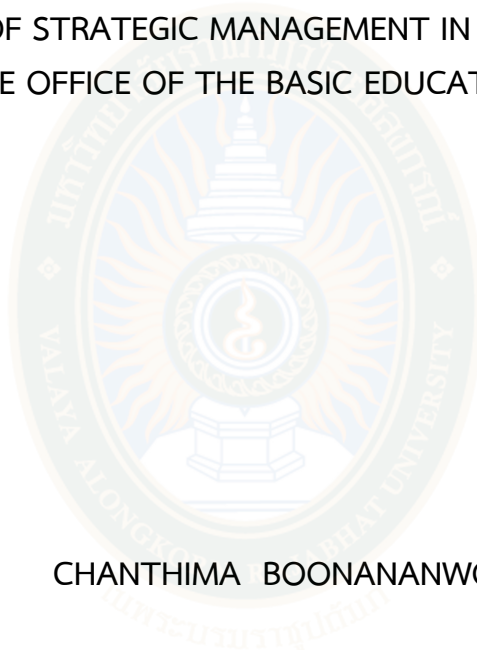
บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2561



THE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL  
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



CHANTHIMA BOONANANWONG

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2018



ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชื่อนักศึกษา	จันทิมา บุญอนันต์วงศ์
รหัสประจำตัว	54B74650121
ปริญญา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สมกูล ถาวรกิจ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้าง นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน โดยเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดย วิเคราะห์เนื้อหาได้สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ และยกร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลจากการบันทึกสนทนากลุ่มมาพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 342 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การ ศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการ การ บริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย วิเคราะห์ปัจจัยภายในกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกกำหนดโอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์ภารกิจและวัฒนธรรมของโรงเรียน ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ ุทธราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ประเมินภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อม และจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วม 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนครอบคลุมทุกระดับ กำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย3)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำแผน และปฏิทินการปฏิบัติงานทุกฝ่ายร่วมปฏิบัติตามแผน รวบรวมข้อมูลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดกรอบ วิธีการ แนวทางการประเมิน สร้างเครื่องมือตัวชี้วัดและระบบการติดตาม กำหนดปฏิทินการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความสมบูรณ์

2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (1.2) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (2) การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (2.1) การจัดทำแผน ปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน (2.2) การบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง และ (3) การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย (3.1) การควบคุม ติดตามกำกับผลงาน (3.2) การประเมินผล /สรุปทเรียน

3) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสม สมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง

**คำสำคัญ :** รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Thesis Title	Model of Strategic Management of Secondary Schools under the Office of the Basic Education Commission
Student	Chanthima Boonananwong
Student ID	54B74650121
Degree	Doctor of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Chopetch Boutngern
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr.Somkul Tharwonkit

### **ABSTRACT**

The current research aimed to 1) study the current conditions of the strategic management of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, 2) improve a model of the strategic management of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, and 3) investigate the appropriateness and the feasibility of the model of the strategic management of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. There were 3 steps in the study: Step 1; study the current strategic management of secondary schools. In the process, relevant documents and research studies were reviewed in order to create a conceptual framework and research tool. The tool consisted of a structured interview that was used to question 6 secondary school presidents, in order to analyze the current strategic management and the drafting of strategic management plans for the secondary schools. Step 2; develop the strategic management of the secondary schools which made use of the data collected from the first step to set up group discussions involving 9 honorable people. The information obtained from the discussions was then utilized to develop the strategic management of the secondary schools. Step 3; investigate the appropriateness and the feasibility of the model with the help of 342 secondary school directors. This was implemented by means of multistage stage sampling. The tool adopted in the study was a questionnaire with a 5 point rating scale, with a consistency index of 0.80-1.00 and a confidence level of 0.96. The statistics used in the study were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results were as follows:

1) The study of the current conditions of the strategic management of the secondary schools under the Office of the Basic Education Commission involved 1) the analysis of the school environment. The analysis included the analyses of the strengths, weaknesses, external factors, obstacles, school duties and cultures, educational management based on the National Education Act, future environment,



ordering of the problems and the needs for improvement which focused on collaboration, 2) the strategy planning consisted of visions, missions and objectives which had to cover all levels, success indicators, and the adjustment of the strategies so as to be compatible with the policies, 3) the implementation of the strategy involved the assignment of responsibilities, the planning and making of the working calendar. Moreover, all parties needed to follow the plan, collect data and motivate people to work. Lastly, the strategy control and assessment involved the formation of the committee, the framework, methods, assessment methods, tools, indicators, the follow-up system, the assessment calendar, and the rectification of mistakes.

2) Improving the strategic management model of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission consisted of 3 steps: (1) Establishing a strategic plan for participatory schools, which consisted of: (1.1) environment analysis and determination of strategic factors, and (1.2) school strategy formulation. (2) Coordinating power, bringing school strategies into action, which consisted of: (2.1) action plans and set frameworks for measuring performance, and (2.2) operations management and change management. And (3) Tracking control and empowerment evaluation which consisted of: (3.1) follow-up control of work, (3.2) evaluation/summary.

3) The results of the examination of the strategic management model of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission revealed that it was appropriate, overall, at a high level. Sorting the aspects from the highest average to the lowest was as follows: tracking control and empowerment evaluation, establishing a strategic plan for participatory schools and coordination of power, bringing school strategies into action and the strategic management model of secondary school under the Office of the Basic Education Commission. Overall the possibilities were at a high level. Sorting the aspects from the highest average to the lowest was as follows: coordination of power, bringing school strategies into action, establishing a strategic plan for participatory schools and tracking control and empowerment evaluation.

**Keywords:** Model, Strategic Management, under the Office of the Basic Education Commission

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ช่อเพชร เบ้าเงิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สมกุล ถาวรกิจ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้เมตตาให้คำปรึกษาแนะนำทุกขั้นตอนเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวรรณ โขติสุกานต์ อาจารย์ ดร. ศักดา สถาพรจนา ดร. วัฒนธรรม รัชย์ศรี และอาจารย์ ดร. สมศักดิ์ จัตตพรพงษ์ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์รวมทั้งกรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้อง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

คุณูปการที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแก่บิดา มารดา ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยจนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์

GRAD VRU



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 คำถามการวิจัย.....	7
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบและพัฒนารูปแบบ.....	9
2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
2.3 การสนทนากลุ่ม.....	44
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
3.1 ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	60
3.2 ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	61
3.3 ตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90
4.3 ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	98
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	109
5.2 อภิปรายผล.....	112
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	116
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	130
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	131
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย.....	140
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	151
ประวัติผู้วิจัย.....	161

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	13
2.2	การสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	28
2.3	การสังเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	32
2.4	การสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์.....	35
2.5	การสังเคราะห์การปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	37
2.6	การสังเคราะห์การควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....	40
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	65
4.1	สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	73
4.2	สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์.....	76
4.3	สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	80
4.4	สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....	83
4.5	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	98
4.6	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม.....	99
4.7	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์.....	100
4.8	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอน การกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา.....	101
4.9	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ.....	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน.....	103
4.11	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	104
4.12	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง.....	105
4.13	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอน การควบคุมติดตามกำกับผลงาน.....	106
4.14	แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอน การประเมินผล/สรุปบทเรียน.....	107

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
2.1	องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์.....	26
4.1	ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	89
4.2	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	97
4.3	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา.....	103



GRAD VRU

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้ให้ความหมายของการศึกษาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อื่น เกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต หมวด 1 ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการที่มุ่งเน้นพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสงบสุข และเพื่อให้การจัดการศึกษาได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายดังกล่าว จึงกำหนดให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์จริง การประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ให้ผสมผสานสาระความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนและสมดุล รวมทั้ง ปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน(กระทรวงศึกษาธิการ 2555)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ได้กำหนดหลักการพัฒนาการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วม ภายใต้กรอบการปฏิรูปในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการใหม่ที่มีมุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลกเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ และยังกำหนดไว้ชัดเจนให้ยึดหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้มาตรฐานมีคุณภาพและสามารถพัฒนา ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการบริหารเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา บริหารและจัดการศึกษาโดยองค์คณะบุคคลให้มีอำนาจอิสระในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการ ด้านบริหารและงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป (สำนักงานเลขาธิการ



สภาการศึกษา , 2553) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ เพื่อสร้างโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องยั่งยืน เป็นการทำงานและจัดการองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมกัน คือ บรรลุเป้าหมายพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในองค์กรปฏิบัติงานได้เหนือ คู่แข่งขันและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (ซูใจ เอื้ออักษร, 2549)

ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้อำนาจบริหารจัดการโดยยึดหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบการบริหารโดยมุ่งหวังผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งลีปนันท เกตุทัต (2552); ชูศักดิ์ ประเสริฐ (2552) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระบบและแนวคิดด้านการบริหารเชิงคุณภาพเป็นการบริหารศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุดการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์(Strategic Analysis) การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพัฒนาทักษะการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างมีระบบและคุ้มค่า เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประสบความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืนได้ และจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การก้าวสู่ยุคศตวรรษที่ 21 การเป็นโลกาภิวัตน์ และการเข้าสู่การประชาคมอาเซียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับพฤติกรรม ทักษะคติ สร้างความเป็นผู้นำยุคใหม่ไปสู่การเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีสมรรถนะ ทักษะ และเทคนิคการบริหารรูปแบบใหม่ โดยมีความสามารถประยุกต์ใช้ทักษะสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารตนเอง (Self-Mastery) ด้านการบริหารทีม (Team Management) และด้านการบริหารผลงาน (Performance Management) เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพในตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2551)

ในการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนใหญ่ กำลังประสบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกันใน 4 ประการ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ , 2558) คือ

- 1) ด้านการบริหารจัดการ ขาดการบริหารข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ และขาดการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ สนับสนุนที่เข้มแข็งและต่อเนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด
- 2) ด้านการเรียนการสอน ครูไม่ครบชั้น ครูยังไม่สามารถกระตุ้นผู้เรียนให้รู้จักคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ ส่งผลให้ผู้เรียนมีปัญหาการอ่านและการเขียน มีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในระดับต่ำ และขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งขาดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 3) ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ เพราะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การเรียนที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และ
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ เป็นผลให้ส่วนใหญ่ไม่ได้นำผลการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในรอบ 15 ปีที่ผ่านมาในสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทกว่า 60,000 แห่งทั่วประเทศ พบว่าระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวน 20,376 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.04 ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน จำนวน 12,468 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 37.96 ส่วนใหญ่ที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานเนื่องจากไม่ผ่านการประเมินในตัวบ่งชี้พื้นฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน คือ มีคะแนนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) อยู่ในระดับต่ำ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ , 2558) จากผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2558 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 รายวิชาไม่ถึงร้อยละ 50.00 โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 30.16 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2558) ส่วนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 รายวิชาไม่ถึงร้อยละ 50.00 โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 24.68 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2558) จากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกรายวิชา ซึ่งสาเหตุสำคัญเป็นผลมาจาก (1) การขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบาย ประเทศไทยมีระบบการบริหารที่ยึดหลักตามผู้บริหารรูปแบบการศึกษาไทยถูกปรับเปลี่ยนตามแนวคิดของผู้บริหารในแต่ละช่วง ทำให้นโยบายด้านการศึกษาต่าง ๆ ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทย โดยปัญหาที่เห็นเป็นรูปธรรม อาทิ นโยบายการปรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจากรายวิชาเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้วิชาสำคัญถูกกลืนหายไป เช่น ศิลปกรรม ประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมือง ส่งผลให้ตัวบ่อนเข้าสู่อุดมศึกษาขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาว นโยบายไม่ มีตกซ้ำขึ้น แต่มีเด็กที่ผ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ในปัจจุบันมากถึงร้อยละ 30 ทั่วประเทศ นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน ขณะที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีมากถึงประมาณ 20,000 แห่ง ส่งผลให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น

และนโยบายการปรับเงินเดือนปริญญาตรีเป็นการเพิ่มค่านิยมปริญญา ส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าเรียนของนักศึกษาด้านอาชีวศึกษาลดต่ำลง ทำให้ภาคอุตสาหกรรมขาดแคลนแรงงานฝีมือ เพราะผู้เรียนเลือกเรียนสายสามัญในระบบอุดมศึกษามากเกินความจำเป็นทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งจบแล้วตกงานหรือต้องทำงานต่ำกว่าวุฒิฯ (2) การขาดการกำกับเชิงปริมาณส่งผลให้เกิดปัญหาหลายประการ และ (3) การขาดการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะการกำหนดอัตราครูในระดับมัธยมศึกษาให้เป็น 1 ต่อ 20 ซึ่งมากกว่าในระดับประถมศึกษาที่เป็น 1 ต่อ 16 แต่ในขณะที่ต่างประเทศกำหนดสัดส่วนครูต่อนักเรียนระดับมัศึกษาน้อยกว่าระดับประถมศึกษา (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2558)

ผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่นั้นก็คือปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหารโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานสมมติฐานที่ว่า “อนาคตจะเหมือนกับอดีต ที่ผ่านมา” หลักคิดดังกล่าวทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบ กำหนดเป้าหมายเพื่อนำองค์กรสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารองค์กรปัจจุบันต้องมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารต้องเพิ่มทักษะความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์การตัดสินใจเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในองการต่าง ๆ ปัจจุบันมีหลายรูปแบบส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์มาจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจมาปรับใช้ตามความเหมาะสมหรือบริบทขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่น ๆ, 2553)

จากแนวคิดและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการบริหารจัดการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามนโยบายการดำเนินงานของกระทรวงศึกษา

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อมา กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยมี 2 แนวคิด ดังนี้

#### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ จากการสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบจากนักวิชาการ ต่าง ๆ ดังนี้ สมิต และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1971); บาร์โด และฮาร์แมน (Bardo & Hartman, 1982); วิลเลอร์ (Willer, 1986); คีฟส์ (Keeves, 1988); ทิศนา แคมมณี (2550); บุญชม ศรีสะอาด (2547); พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) แล้วสังเคราะห์ ความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือ องค์ประกอบที่ต้องการศึกษา โดยอธิบายถึงลำดับขั้นตอนให้เข้าใจง่ายขึ้น

ความหมายของการพัฒนารูปแบบ จากแนวคิดของ การพัฒนารูปแบบ ของวิลเลอร์ (Willer, 1986); สมุทร ชำนาญ (2546); รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548); วิสุทธิ์ เวียงสมุทร (2552); สุรินทร์ เขียวโสธร(2555); สุภารัตน์ คำเพราะ (2555) และเพลินตา กะลัมพากร(2557) แล้วสังเคราะห์ ความหมายการพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ โดยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) การตรวจสอบรูปแบบ

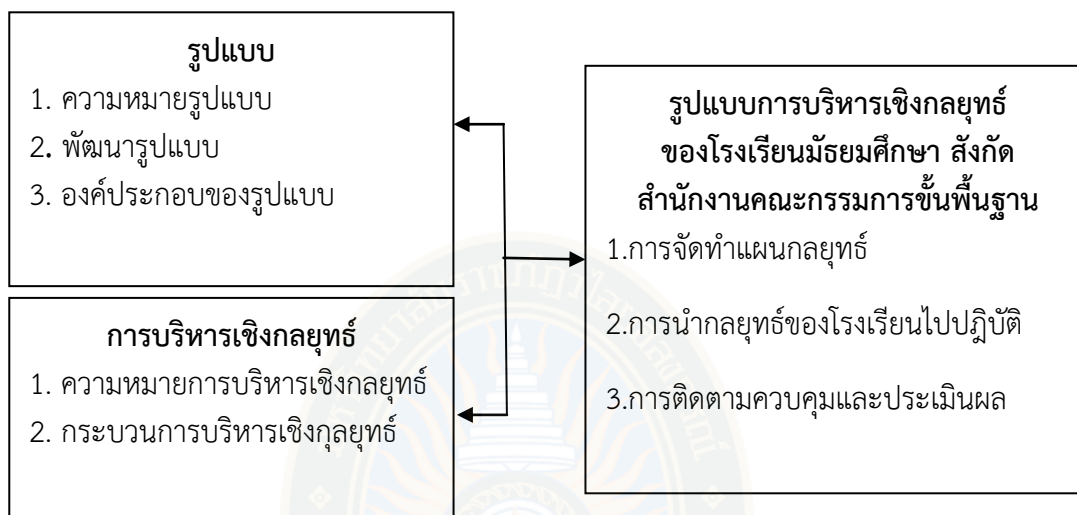
#### 1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ กลูเอคค และลอเรน (Glueck & Lawrence, 1984); ไรท์ พริงเคิล และครอล (Wright, Pringle & Kroll, 1992); ฮิกกิน และวินซ์ (Higgins & Vincze, 1993); เดวิด (David, 1997); มิลเลอร์ (Miller, 1998); ทอมป์สัน และสตรีกแลน (Thompson & Strickland, 2003); จินตนาบุญ บงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544); เสนาะ ตีเยาว์ (2546); สมยศ นาวิการ (2548) และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) แล้ว สังเคราะห์ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของ ผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ เซอร์โิต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991); ฮังเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen 1998); ธงชัย สันติวงษ์ (2533); ชนินทร ชุณหพันธุ์รักษ์ (2545); จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548); สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549); ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550); วัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557) ; **จิร ประภา** อัครบรร (2548) ; สุพจน์ ทรายแก้ว (มปป) ; และ พสุ เดชะรินทร์ (2548) แล้วสังเคราะห์ ความหมาย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการ วิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน 3) การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปปฏิบัติ และ 4) การติดตามควบคุมและประเมินผล



จากแนวคิด ดังกล่าวข้างต้น อันประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำหัวข้อทั้งหมดมาสามารถบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังเสนอในแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

##### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ตามระเบียบวิธีการวิจัยที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2) ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีดังนี้

1.1) ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผู้วิจัยเลือก แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ภูมิภาคละ 1 คน ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ เกณฑ์การคัดเลือกต้องมี คุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 15 ปี และเป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติโดยแสดงถึงศักยภาพของสถานศึกษา เช่น โรงเรียนพระราชทาน หรือได้รับคัดเลือก

ให้เป็นโรงเรียนต้นแบบทางการบริหารจัดการ หรือ มี Best Practice ทางการบริหารจัดการ ประเภทใดประเภทหนึ่งในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

1.2) ขั้นตอน พัฒนา รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษา สังกัดสถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบาย หรือระดับกรม หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน

#### 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2,361 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการ ตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ในการ วิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 342 คน

### 1.5 คำถามการวิจัย

1.5.1 สภาพปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

1.5.2 พัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นอย่างไร

1.5.3 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด



## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษา โดยอธิบายถึงลำดับขั้นตอนให้เข้าใจง่ายขึ้น

1.6.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตาม ควบคุมและประเมินผล

1.6.3 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม 2) การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และ 3) การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง

1.6.4 การวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนในการวางแผนกลยุทธ์โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.6.5 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน และการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.6.6 การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง หมายถึง โรงเรียนดำเนินการควบคุมติดตามกำกับผลงาน และการประเมินผล/สรุปบทเรียน

1.6.7 ผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.6.8 โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสถาบันอื่น ๆ นำองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปเป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

1.7.2 สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นำ องค์ความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปเป็นแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

1.7.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำ องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปเป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดรับกับนโยบายของรัฐบาล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบและพัฒนารูปแบบ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.3 การสนทนากลุ่ม
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบและพัฒนารูปแบบ

##### 2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สมิธ และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1971) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้สามารถพิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มีข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

บาร์โต และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982) กล่าวถึง รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและหรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ โดยรูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อใช้ในการบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุมเพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะให้คุณค่าของรูปแบบนั้นลดลงไป และในการที่จะกำหนดว่า รูปแบบนั้นๆ ต้องมีรายละเอียดเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ได้อย่างไร

ชวีเรียน (Schwirian อ้างถึงใน Bardo & Hartman, 1982) กล่าวว่า รูปแบบทางสังคมศาสตร์เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและหรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ

พจนานุกรม Contemporary English (1987) ของ Longman ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 5 ประการ สามารถสรุปได้เป็น 3 ลักษณะสำคัญ คือ (1) Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง โดยตรงกับความหมายของภาษาไทยว่า ๑ แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น (2) Model หมายถึง สิ่งของหรือคน ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น และ (3) Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 865x เป็นต้น

อิงลิช และอิงลิช (English & English, 1985 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนาวาสี, 2536) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ลักษณะ คือ (1) แบบจำลองของจริง (2) ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง

(3) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ และ (4) แบบแผน ตัวอย่างของการดำเนินงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในระบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างของ ความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือ เหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

คอร์ซินี และเออร์บาส (Corisini & Auerbach, 1996) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความเป็นจริง และโครงสร้างของสิ่งที่ กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความเป็นจริง

สไตน์เนอร์ (Styner อ้างถึงใน Good, 2005) ให้ความหมายรูปแบบว่า รูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่งและได้จำแนกความหมายโดยเฉพา ะของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็นรูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น รูปแบบหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่สร้างจำลองมาจากเครื่องบิน เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) เช่น รูปแบบหรือแบบจำลองที่ลอกแบบ ไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 จึงต้องสร้างรูปแบบหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อน เพื่อที่จะนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น และ (2) รูปแบบเชิงแนวความคิด ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจาก ทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว แบ่งออกเป็นรูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) ซึ่งเป็นแบบจำลองหรือรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว และรูปแบบ เชิงแนวความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) ซึ่งเป็นแบบจำลองหรือรูปแบบที่สร้าง ขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

กู๊ด (Good, 2005) ในพจนานุกรมการศึกษได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ (1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ (2) เป็น ตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น (3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด และ (4) เป็นชุด ของปัจจัยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทาง ระบบสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ทิงค์เอ็กซ์ซิสต์ (ThinkExist, 2008) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของ ที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ .ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน , 2546) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ

บุญชม ศรีสะอาด (2547) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีใน ปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในรูปแบบต่าง ๆ อธิบายถึงลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่ นำไปสู่การอธิบาย คุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ทิสนา แคมมณี (2551) ได้กล่าวอธิบายความหมาย ของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

ณัฐศักดิ์ จันทรผล (2552) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรม แบบจำลองหรือ ตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้าง ที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

มาลี สีบกระแสด (2552) รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็น รูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูป สมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิหรือ รูปสามมิติ

จากความหมายของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัย ที่ต้องการศึกษา โดยอธิบายถึงลำดับขั้นตอนให้ เข้าใจ ง่ายขึ้น

#### 2.1.2 การพัฒนารูปแบบ

วิลเลอร์ (Willer, 1986) กล่าวว่า ในการพัฒนาแบบจำลองนั้นอาจมีขั้นตอนในการ ดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้าง (Construct) แบบจำลอง และการหาความตรง (Validity) ของแบบจำลอง

สมุทรา ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพ สังคมแบ่งการวิจัย 4 ชั้น คือ 1) การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ บริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิด ในการวิจัย 2) การสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย เพื่ อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การพัฒนารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ และ 4) การตรวจสอบความ เหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ 5 ชั้น คือ (1) การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดย การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับ เลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการ พัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษา สภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ (2) การสร้าง รูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์ การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จาก การศึกษาในข้อที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็น



แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงความคิดเห็นโดยอิสระ (3) การพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิค เดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลอง จากข้อที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิค เดลฟาย 3 รอบ (4) การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา และ (5) การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

วิสุทธิ เวียงสมุทร (2552) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคู่มือด้านการ จัดการเรียนรู้ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 1-2 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น การดำเนินงานศึกษาข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัย ดำเนินการ 2 กิจกรรมดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารหลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างต้นร่างรูปแบบ การสร้างต้นร่างรูปแบบ โดยการสังเคราะห์ผล จากการศึกษาเอกสารขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นต้นร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมของต้นร่างรูปแบบ ดำเนินการตรวจสอบ ความเหมาะสมของต้นร่างรูปแบบ โดยนำต้นร่างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมแล้ว ปรับปรุงตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ

สุรินทร์ เขียวโสธร (2555) ศึกษาแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก 2) ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อม คู่มือการใช้ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม 4) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก 5) ทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และ 6) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พร้อมคู่มือ การใช้

สุภารัตน์ คำเพราะ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร สถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ได้ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาปัญหา สภาพการ บริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 3) ร่างรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 4) การประเมินความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน โดยการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญ และ 5) ยืนยัน ตรวจสอบความ สอดคล้องเหมาะสม และประโยชน์ของรูปแบบบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการเพื่อปฏิรูปการ เรียนรู้ทั้งโรงเรียน





จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผู้วิจัยสรุปว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือ การพัฒนารูปแบบ โดยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) การตรวจสอบรูปแบบ

### 2.1.3 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

สมิธ และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1980) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกได้ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง และรูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model)

คีฟส์ (Keeves, 1988) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา โดยการพูดและเขียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางรูปคณิตศาสตร์

4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ปัญหา

นิคม ทาแดง (2536) จำแนกชนิดของรูปแบบได้ดังนี้ 1) รูปแบบที่ยึดกฎเกณฑ์เป็นรูปแบบที่มีระเบียบใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา 2) รูปแบบที่ใช้พรรณนาเป็นรูปแบบที่ใช้บรรยายสิ่งที่เป็นอยู่ว่ามีลักษณะเช่นไร 3) รูปแบบที่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่มีตัวตนสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และ 4) รูปแบบที่ไม่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่ต้องจินตนาการ

กรรณิกา เจริมเทียนชัย (2539) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด ได้แก่ 1) รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และ 2) แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

ดังนั้นสรุปได้ ประเภทของรูปแบบมี 2 ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงข้อความ

### 2.1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

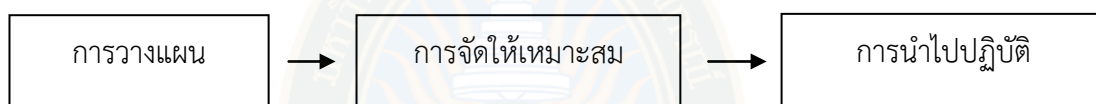
Bardo & Hartman (1982) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใด

จึงเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ

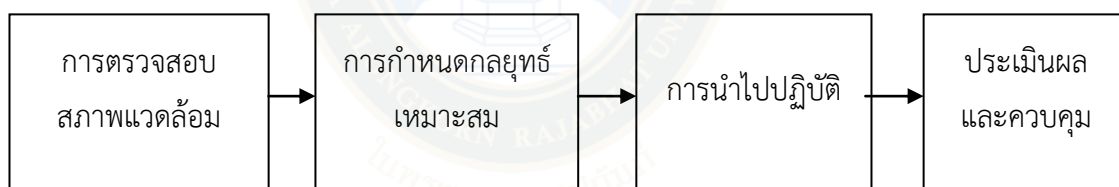
Brown & Moberg (1980, p. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2548) กล่าวว่า รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) ภาพวาดความสำเร็จ (2) การกำหนดโครงสร้าง (3) การบริหารจัดการ และ (4) การติดตามกำกับ

Hacker & Akinyele (1998) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) การวางแผน 2) การจัดให้เหมาะสม และ 3) การนำไปปฏิบัติ



Hunger & Wheelen (1998) สร้างแบบจำลองในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมิน



นนุช รักษา (2555) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทธา 5 (บ้านเนินพัทธาเหนือ) สังกัดเมืองพัทธาจังหวัดชลบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทธา 5 (บ้านเนินพัทธาเหนือ) สังกัดเมืองพัทธาจังหวัดชลบุรี ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมิน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ปัจจัยหรือตัวแปร ต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

### 2.1.5 การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) เป็นแนวคิดในการวิจัย โดยใช้วิธีในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

Keeves (1988) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วย

ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธี การทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้าง ทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบจะแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความ ต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือ กระบวนการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์านของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียด ลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่ว่าจะประเมิน ด้วยเครื่องมือใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำ งานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของ วิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การทดสอบ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้าง รูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบ มีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานคุณลักษณะ และเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบ รูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจาก หลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากมายของความสัมพันธ์ / ความเกี่ยวข้อง / เหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

อุทัย บุญประเสริฐ (2547) กล่าวว่า การทดสอบแบบจำลองมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง เมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง สำหรับการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มีวิธีการที่นิยมใช้ได้แก่

1. การทดสอบด้วยวิธีการเชิงสถิติหรือการทดลองด้วยโครงการนำร่อง ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและการนำไปสู่การสร้าง เป็นหลักการแนวปฏิบัติกระบวนทัศน์ใหม่ ความรู้ หรือทฤษฎีใหม่ต่อไป

2. การทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น อาศัยความรอบรู้ การรับรู้ ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือร่วมกันประเมินโดยผู้มีประสบการณ์สูงและมีความรอบรู้จริงในภาคปฏิบัติในงานสาขานั้น แต่ต้องระมัดระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่ประเมินหรือให้ความเห็น อีกทั้งต้องระมัดระวังในเรื่องความแม่นยำและความน่าเชื่อถือในเชิงวิชาการ

3. การนำรูปแบบไปทดลองใช้ในลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไป ปฏิบัติจริง สามารถทำได้หลายลักษณะทั้งการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ การทดลองด้วยโครงการนำร่อง หรือการทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการประเมินจาก ศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง กับการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน อาทิ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549); นงนุช รักษา (2555); พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง (2556); กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557); ธีรพันธ์ ตันพานิชย์ (2558); ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) และสุรียา ศรีโกคา (2559) พบว่า มีการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไป ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการตรวจสอบความเหมาะสมกับ สภาพของสถานศึกษา และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผสมผสานกับการตรวจสอบด้วยค่าสถิติเชิงปริมาณ เพราะการวิจัยเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกัมิติทางสังคมศาสตร์

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลูเอคค และลอเรน (Glueck & Lawrence, 1984) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้ สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้นโดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

ไรท์ พริงเคิล และครอล (Wright, Pringle & Kroll, 1992) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูง บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ฮิกกิน และวินซ์ (Higgins & Vincze, 1993) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

เดวิด (David, 1997) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

มิลเลอร์ (Miller, 1998) ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ทอมป์สัน และสตรีกแลน (Thompson & Strickland, 2003) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การกำหนดจุดประสงค์ (Setting Objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Setting Objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จินตนาบุญ บงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจการวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะบริหารงานและดำเนินการได้อย่าง



สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีพัฒนาการและแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ตีเยาว์ (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป

สมยศ นาวิการ(2548) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) คือ กระบวนการของการกำหนด ทิศทางระยะยาวการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการบริหารหรือวิธีการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุม และประเมินกลยุทธ์

#### 2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พัชรา มั่งชม (2540) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน (3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ (4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ (5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวางทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (1) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategic Management Considers a Broad Range of Stakeholders) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (Global) (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (Strategic Management Is Aimed Toward Achieving Organization Wide Goals) และผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) (3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ นำมาซึ่งขอบเขตช่วงเวลา (Strategic Management Entails Multiple Time Horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย และ (4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic Management is Concerned With Both Efficiency and Effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)



บุญเลิศ เย็นคงคา (2546) ที่ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ (1) ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน (2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกันในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร (4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต และ (5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

พสุ เดชะรินทร์ (2548) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้ (1) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และจุดประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน (2) เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ (4) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี (5) เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการดำเนินงานอันเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ (6) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การเพราะการดำเนินการจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การและความสามารถในการดำเนินงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ และ (7) กลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งค่านิยมทัศนคติ ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคลทุกระดับในองค์การ

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ที่กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (1) กำหนดทิศทางองค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์องค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรทางการศึกษา (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เพราะช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ทำให้ลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ได้ ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินงานไปได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจนโดยมุ่งการ

ดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับ ต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ (4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางและภารกิจในอนาคตได้ชัดเจน (5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงได้ (6) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้มีการพัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และ (7) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นโดยมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (Proactive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

### 2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ สมยศ นาวิการ (2548) กล่าวว่า หลักการของการบริหารกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงบริหาร และการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่กำหนด

จินตนา บุญงการ (2544) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตรของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตร (Dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2546) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิง กลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า หลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น

### 2.2.4 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ (1) ช่วยให้องค์กรกำหนดจุดประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน

สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ (3) เป็นการสร้างผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร (4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต และ (5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 12) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อการบริหาร ในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น 2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น 3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงาน อย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต 4) ช่วยระบุ ถึงโอกาสและช่องทางในการดำเนินงาน ในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม 5) ช่วยทำให้การกำหนด วัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6) ช่วยสร้างความเข้าใจที่จะต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ และ 7) ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคา (2546) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (1) ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า (2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหารโดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกร่วมที่พึงพอใจ (3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง และ (4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ (1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา (2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่ดีที่สุด และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า โดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ (4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลือล้นระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไปเพราะการมีส่วนร่วม ในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคน เข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน และ

(5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงเพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่สามารถกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น (1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น (3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ และ (5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรกำหนดจุดประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงาน ภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

#### 2.2.5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการเชิงบริหารจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาพแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อนการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทางเลือกของการพัฒนาเพื่อแผนกลยุทธ์ที่ส่วนช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไข และความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ซึ่งเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ได้อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาส เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) การกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ (1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม และ (3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้



ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ฮังเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen, 1995) กล่าวว่า แบบจำลองพื้นฐานในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม สภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร งบประมาณ และทรัพยากร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การจัดทำกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร

ชินนิตร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2545) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและ ภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ ในระดับกิจการ กลยุทธ์ ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

3. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ หรือไม่เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้



1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการค้า เนื้องานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน องค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการค้า เนื้องานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำ ได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าประสงค์ (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการค้า เนื้องานในอนาคตขององค์การ โดยมีจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการค้า เนื้องานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อ องค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการค้า เนื้องาน ตลอดจนการประเมินผลจากการค้า เนื้องานกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) ได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

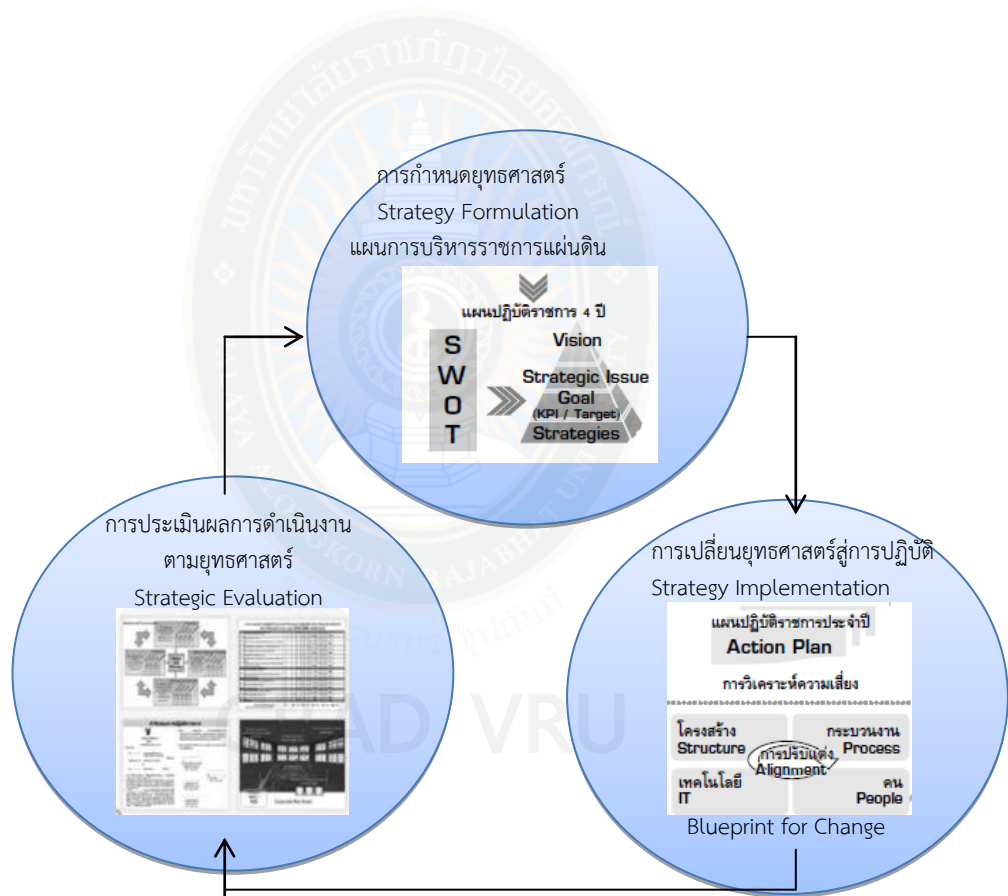
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Strategic Issues) 3) เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target) และ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) 2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management) 3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ในด้านต่าง ๆ

3. การควบคุม และประเมินผลการค้า เนื้องานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์การที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการค้า เนื้องานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการค้า เนื้องานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

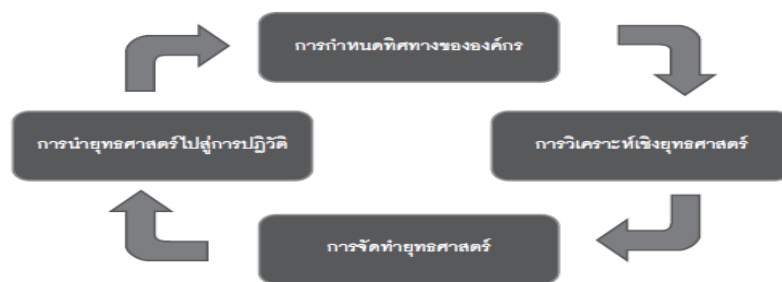
วีรารภรณ์ ทีสุภะ (2557) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

**จิรประภา** อัครบวร . (2548) องค์กรประกอบ การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)



ภาพ ก : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

สุพจน์ ทรายแก้ว (มปป) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ พสุ เดชะรินทร์ (2548) องค์กรประกอบการบริหารยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบ



การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน และมีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ดังนี้คือ

**1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)** ได้แก่การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

**2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้รวมทั้งสถานะของพระองค์ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

**3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)** คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ การจัดทำยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด ในบางกรณีการวางแผนทางยุทธศาสตร์คือการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร แต่ไม่ใช่ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนทุกครั้ง

**4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารยุทธศาสตร์เมื่อองค์กร ได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารของ

องค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใดแต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	Certo and Peter (1991)	Wheelen and Hunger (1995)	ชินนทร ชุณหทพันธุ์รักษ์ (2545)	จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เซจรณ์พันธ์ (2548)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550)	จิรประภา อัครบวร. (2552)	พสุ เตชะรินทร์ (2552)	สุพจน์ ทรายแก้ว (มปป)	วัชรภรณ์ ทีสุเกะ (2557)	ผู้วิจัย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓	✓		✓						3
2. กำหนดทิศทาง	✓			✓			✓			3
3.วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์							✓			1
4. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างตัวแบบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการรวบรวมการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

ฮังเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen 1998) กล่าวว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อม(Environmental Scanning) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กำหนด การหาจุดแข็ง และจุดอ่อน (Weakness) ของสถานศึกษา เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน ประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนซึ่งเกี่ยวกับ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ 4) การบริหารจัดการ (Management)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น เพื่อกำหนดอุปสรรคและโอกาส แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง-กฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2544 ก) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจ คือ ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น สำหรับ ระดมความคิด เพื่อกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดทำหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากรและเมื่อได้ภารกิจสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนมีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา



2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาลึถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมิน สภาพของสถานศึกษา และการพัฒนา สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยสภาพแวดล้อมภายนอก เป็น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ใน ระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors: S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทาง สังคมการคมนาคมการสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ 2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงินการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยการลงทุน ต่าง ๆ ฯลฯ และ 4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาลึถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อการ ปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา 2) ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพ ของนักเรียน 3) บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา 4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิตการระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา 5) วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา และ 6) การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์

3 การประเมินสภาพสถานศึกษา จะทำให้ทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็น อย่างไรปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใน ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษาในการ ประเมิน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล หลาย ๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเองจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและนักเรียน

1.1 ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน จะศึกษาปัจจัย (Input) และ กระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ 1) บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรใน

ชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพ 2) เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา และ 4) การบริหารการจัดการ (Management) หมายถึงการจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

1.2 ประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของสถานศึกษามีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ 1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาการสื่อสารภายในการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน 2) วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน 3) การบริการ (Service) ได้แก่การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน 4) ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ และ 5) ผลผลิต (Output) ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยการศึกษา โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ในการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย 1) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สินการมีงานทำ 2) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการดำเนินงาน และ 4) ด้านการเมือง-กฎหมาย (Political-Legal) ได้แก่ นโยบายทางการเมือง ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่ง เป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียน บรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้ เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้ สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประ สติทธิผลในการจัดการศึกษามี ขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization Objective) การวิเคราะห์ สถานภาพภารกิจ (Portfolio Analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน เพื่อศึกษา วิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) คือ การ ดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงาน ตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้ 1) การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหาร โรงเรียน 2) การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียน 3) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคใน การจัดการศึกษาของโรงเรียน 4) การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน 5) การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูง และนโยบายของโรงเรียน 6) การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ 7) ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลงานโครงการ

จินตนา บุญบงการ (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงโครงสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม 3) สภาพแวดล้อมทางการเมือง 4) สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย 5) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และ 6) สภาพแวดล้อมทางการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการ (2554) กล่าวว่า วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานของโรงเรียนให้ เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรง ทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ่งชี้โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ จะประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย 2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง อะไรบ่งชี้ที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ ประโยชน์ และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วย ดังนี้ โครงสร้าง และนโยบายของโรงเรียน การให้ บริการและคุณลักษณะผู้เรียน บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้ดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

### ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	Hunger & Wheelen (1998)	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 ก)	รุ่งสรรค์ มณีเล็ก (2544)	บุญเลี้ยง คำชู (2544)	จินตนา บุญบงการ (2544)	เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)	รวม
1. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดโอกาส และอุปสรรค	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. วิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียน		✓			✓		✓	3
4. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา		✓						1

สรุปว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดโอกาส และอุปสรรค 3) วิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียน 4) การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

#### 2. การกำหนดกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ฮังเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen 1998) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาส และปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว 2) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 3) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าประสงค์ 4) กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ 5) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และ 6) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2545) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกที่ระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์การ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (Vision) กำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goals) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) สร้างกลยุทธ์ที่มีความครอบคลุมทุกระดับ ในดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) 3) กลยุทธ์โครงการ (Functional Strategies)

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์การ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์การ 3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) กล่าวว่า กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางคือหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักองค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กรและ/หรือเป็นส่วนชี้้นำให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์เป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผลส่วน “พันธกิจ” จะชี้้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ ส่วน “วัตถุประสงค์หลัก” จะเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กร ได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้และ 3) ทางเลือกการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์/ยุทธวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจน เป็นกรอบความคิดที่ชี้้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่าแนวทางที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ 4 ลักษณะ 1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพหรือทิศทางในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งเกิดจากการตอบคำถามว่า เราต้อง การให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต 2) พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปแบบขององค์การ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการอยู่รอด การเจริญเติบโต 3) เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และ 4) วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

กุหลาบ เกลี้ยงขุม (2557) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์



แล้ว 2) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 3) กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์  
4) กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ 5) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ 6)วิเคราะห์ความ  
เป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง และ 7) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย

ชัตติยา ด้วยสำราญ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนด  
วิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
พันธกิจขององค์การ มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ  
สร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยมีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ  
2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน 3) กำหนด  
วัตถุประสงค์ 4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 5) วิเคราะห์ทางเลือก และ 6) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้  
สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548) ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาว่า เป็นการนำ  
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา มากำหนดทางเลือก ในการดำเนินการที่  
สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูก กำหนดไว้ล่วงหน้า กำหนดวิสัยทัศน์  
พันธกิจ เป้าประสงค์ สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ  
การสร้างกลยุทธ์มีความครอบคลุมทุกระดับ ในดังนี้ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)  
แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษา รวมถึงด้าน บรรยากาศ  
สิ่งแวดล้อม ปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน  
2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงาน ระดับ  
ผลลัพธ์ (Outcomes) กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปจัดทำโครงการ (Project) ของ สถานศึกษา  
ภายใต้แผนใดแผนหนึ่ง 3. กลยุทธ์โครงการ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ครอบคลุม ผลการ  
ดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้ เป็นกิจกรรม  
(Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้าง  
กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับแผนงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์การวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อม ได้ตั้งตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์	Hunger & Wheelen (1998)	เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2553)	ชินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2545)	ธนาพร ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547)	สมชาย ภาคภาสณวิวัฒน์ (2549)	ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2552)	กุลาบ เกตุยงชุม (2557)	ชัตติยา ด้วยสำราญ (2552)	ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548)	รวม
1. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	7
2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. กำหนดวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ		✓						✓	✓	3
5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก					✓			✓	✓	3
6. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย								✓		1
7. เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์								✓		1
8. กำหนดกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน			✓						✓	2

สรุปว่า การ กำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้ 1) นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก 6) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 7) เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และ 8) กำหนดกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน

องค์ประกอบที่ 2.การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ มี 2 ขั้นตอน 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน 2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือดำเนินการ ดังนี้  
บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียนเป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 1) โรงเรียนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ 2) การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนไปปฏิบัติจริง

มารศรี สุธานี (2550) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการดำเนินงานโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประกาศอย่างชัดเจน
2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
3. จัดเตรียมข้อมูลที่ เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
4. ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

6. จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน

ชัตติยา ด้วยสำราญ (2552) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงาน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ 3) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันถูกต้อง ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงาน 5) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงาน 6) ฝึกอบรมเพิ่มทักษะเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 7) มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน

นงนุช รักษา (2555) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย 1) ตั้งคณะทำงาน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 4) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด และ 6) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 4) ประชุมหารือ เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค 5) ร่วมมือทุกฝ่ายปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) จัดเก็บข้อมูลข่าวสาร และ 7) การใช้แรงจูงใจและให้รางวัลในการดำเนินงาน

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการนำเอาสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลัก

ที่สำคัญ คือ 1) การนำแผนที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ 2) บริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด 3) สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและ กิจกรรมเสริมต าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยจัดหาอุปกรณ์การเรียน ประสานการไขประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมี ประสิทธิภาพสูงสุด 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย 5) ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ ครูมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการพัฒนา ไข กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยกา รแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติ การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบรวมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่การประชุมสัมมนาวิชาการทั้ง ในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุรียา ศรี โภคา (2559) กล่าวว่า การปฏิบัติ ต ามแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน/ โครงการที่ได้สู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และ กำหนดตารางเวลา ปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รั บผิดชอบ ผู้บริหารจะเป็นผู้สนับสนุน ให้คำแนะนำสร้างแรงจูงใจ อำนวยความสะดวก บุ คคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างความสัมพันธ์ ภายในหมู่คณะ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ได้ดังตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์	บุญเลี้ยง คำชู (2544)	มารศรี สุธานี (2550)	ชัตติยา ต้วยถ้ำราษฎร์ (2552)	นงนุช รัชชา (2555)	กุหลาบ เกตุยงชุม (2557)	ถวิล มาตรเลียม (2545)	สุรียา ศรีโภคา (2559)	ผู้วิจัย
1. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา		✓	✓		✓			3

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์	บุญเลี้ยง คำชู (2544)	มารศรี สุธานี (2550)	ชุตติยา ต๋ายลำราญ (2552)	นงนุช รักษา (2555)	กฤตลาภ เกตุยงชุม (2557)	ถวิล มาตรเลียม (2545)	สุรียา ศรีโสภา (2559)	ผู้วิจัย
5. ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา		✓	✓		✓	✓	✓	5
6. จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน		✓	✓		✓			3
7. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมฝึกรวม			✓	✓	✓	✓	✓	5
8. จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์				✓	✓			2
9. สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด				✓		✓		2

สรุปว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้ 1) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ 2) การปฏิบัติงานตามแผน 3) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 4) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 6) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน 7) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมฝึกรวม 8) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 9) สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผล

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

รังสรรค์ มณีแสง (2544) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือ กำหนดเกณฑ์ประเมินเก็บข้อมูลและนำผลที่ได้ปรับปรุงเสนอแนะ

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบกลยุทธ์ โดยกำหนดแนวทาง เครื่องมือในการ



ตรวจสอบ ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) กล่าวว่า การควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์การที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องกำหนดวิธี การควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลเพื่อตรวจสอบโดยสร้างเครื่องมือในการประเมินผลว่ากลยุทธ์ ที่นำไปใช้บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนหรือไม่ เสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคตต่อไป

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 2) กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด 3) จัดทำแผนปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ 6) ผู้ประเมินมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมิน กลยุทธ์ และ 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์การ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 2.6 ดังนี้

GRAD VRU

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	บุญเลี้ยง คำชู (2544)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550)	กฤษดา เกียรติงูม (2557)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	จินตนา บุญบงการ (2548)	รวม
1. กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. จัดทำแผนปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์			✓			✓
4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน			✓			✓
5. กำหนดผู้รับผิดชอบ			✓			✓
6. ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการประเมินกลยุทธ์			✓			✓
7. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ			✓			✓
8. ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา				✓	✓	✓

สรุปว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้  
 1) กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 2) กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด 3) จัดทำแผนปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ 6) ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการประเมินกลยุทธ์ 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และ 8) ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยสังเคราะห์มาจากประกอบเป็นรูปแบบกลยุทธ์ในสถานศึกษาซึ่งพิชาย รัตนดิลก และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2551) ได้กล่าวว่าเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา คือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน ให้โรงเรียนบรรลุ

ภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio Analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

1.3 สรุปผลการดำเนินงานวางแผนงานโครงการของโรงเรียน

1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

1.5 จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น

1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน

1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.8 กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWIRT Analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจปัจจัย เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน

2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน

2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน

2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ระดับสูงแล้วนโยบายของโรงเรียน

2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียนกวทวิชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำหนดดูแลตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ

3. การคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องการมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีดังนี้

3.1 การเตรียมในการดำเนินการพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าในการทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสัต์ย่เจน

3.3 สามารถมีปัญหากเกิดขึ้นหรือไม่ความเป็นไปต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่หวังที่

3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์

3.5 ทำให้รู้ถึงอดีตสภาพปัจจุบันและอนาคตเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ

3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า

3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานทั้งในหน่วยงานและหน่วยงาน อื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับประหยัดเวลาประสบความสำเร็จในเวลา ที่รวดเร็ว

สมบุรณ์ นนท์สกุล (2549) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and Key Performance Indicator) เป็นการสร้างความหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการ ปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของ หน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของ สถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดในลักษณะของการกำหนด ทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนด แนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงาน ความแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการจัดลำดับแผน และการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้

3. เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดความคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่ สถานศึกษาต้องการล่วงหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้น ในอนาคต

พชณี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2549) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและ จุดอ่อนของสถานศึกษาควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล หลายหลายแห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเองจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน ประเด็นที่จะนำมา ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนโดยศึกษาปัจจัยและกระบวนการดำเนินงาน

1.1 บุคลากรสถานศึกษา ประกอบด้วย คณะครู และบุคลากรในชุมชนที่จะ มีส่วนช่วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีรูปภาพ

1.2 สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำมาใช้ในการบริหาร จัดการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย วัสดุอุปกรณ์มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมี คุณภาพต่อการนำไปใช้งานในสถานศึกษา การ บริหารจัดการหมายถึงการจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษามีประเด็นที่ต้องนำมา พิจารณา คือ

2.1 โครงสร้าง ได้แก่ การจัดลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาการสื่อสาร ภายในการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน

- 2.2 วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อความคาดหวังและค่านิยมของบุคคลใน  
หน่วยงาน
- 2.3 การบริการ ได้แก่ การให้บริการการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน
- 2.4 ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และ  
วัสดุอุปกรณ์
- 2.5 ผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจาก  
สถานศึกษา
3. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการศึกษา  
สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย
- 3.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากรภาวะเงินเฟ้อหนี้สินการมี  
งานทำ
- 3.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม  
ประเพณี และวัฒนธรรม
- 3.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี  
ด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน
- 3.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติและ  
ระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาลระเบียบกฎหมายต่าง ๆ
- มารศรี สุธานี (2550) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนจะต้อง  
สอดคล้องและบูรณาการกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่
1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด
  2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ  
ดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี  
ขั้นตอนดังนี้
    - 2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
    - 2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตาม  
กลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
    - 2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของ  
สถานศึกษา
    - 2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์  
ของสถานศึกษา
    - 2.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่างให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ  
ดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
    - 2.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน



3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ทางสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผลประเมินผลตามปฏิ บัตงานขององค์กรว่าบรรลุตาม เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมา พิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงและจะมีประสิทธิภาพดีอย่างไรจากแนวคิด ของนักบริหาร

สรุป รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน 1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์  
องค์ประกอบที่ 2.การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ  
องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผล

### 2.3 การสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.3.1 ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้มีการพัฒนาขึ้นครั้งแรกระหว่างสงครามโลก ครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1939-1945) โดยนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของรายการวิทยุกระจายเสียง ที่ออกอากาศในช่วงนั้น พอสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ค.ศ. 1946 ได้มีการนำมาใช้ในกลุ่มที่ทำงาน ทางด้านสังคมศาสตร์ (Social Sciences) มีลักษณะเป็นการสนทนา ถก แลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่ มีการกำหนดหัวข้อเฉพาะบางประเด็นของผู้จัด (Organizer) โดยกลุ่มคนที่เข้าร่วมประมาณ 8-10 คน ซึ่งเรียกว่า เป็น Participants หรือ Respondents โดยผู้ที่เข้าร่วมการทำ Focus Group จะได้รับการคัดเลือก (Screen) ตามเงื่อนไขมาอย่างดี

ฟริกซ์ และคนอื่น ๆ (Flick, et al., 1998) ได้กล่าวไว้ว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการให้กลุ่มคนมาร่วมสนทนากัน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การสนทนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

มอร์แกน (Morgan, 1988 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มในการสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้ จากกลุ่มผู้เข้าประชุม เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจึงเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและ ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการเผชิญหน้ากันให้เกิดพลวัตของกลุ่มไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเอง และความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง กลุ่มเล็ก และมีแง่มุม ต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม เทคนิคนี้ สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลากระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการอภิปรายและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง กระบวนการที่ใช้ในการประชุมแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร 3 ส่วน ได้แก่ (1) เป็นการสื่อสารเพื่อกำหนดประเด็น ที่ต้องการฟังจากสมาชิกที่เข้าร่วม (2) เป็นการสื่อสารภายในระหว่างสมาชิกภายใต้ประเด็นที่กำหนด และ (3) เป็นการสรุปสาระที่นักวิจัยได้เรียนได้เรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม

กรีนบลัม (Greenbaum, 2000) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการสนทนากลุ่ม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างหนึ่ง ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมในหมู่นักวิจัย ทั้งนักวิจัยที่นิยมการวิจัยเชิงคุณภาพและนักวิจัยที่นิยมการวิจัยเชิงปริมาณการสนทนากลุ่ม เป็นการใช้กระบวนการกลุ่มในการ ค้นหาคำตอบในประเด็นเฉพาะที่ชัดเจนลงไป กลุ่มสนทนาจะเป็นกลุ่มบุคคลประมาณ 7-10 คน ที่คัดเลือกมาเข้ากลุ่มโดยใช้หลักเกณฑ์ที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์หรือลักษณะทางจิตวิทยา หรือ ลักษณะทางทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ให้เข้ามาร่วมอภิปรายถกเถียงกัน โดยมีการ นำของผู้ทำหน้าที่ประสานงานกลุ่ม (Moderator) ที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็น การเฉพาะ และการ อภิปรายถกเถียงนั้นเป็นประเด็นที่กำหนดเป็นการเฉพาะขึ้นมา

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่กลุ่มคน มาร่วมสนทนากัน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การสนทนาให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจน ละเอียด ลึกซึ้ง ลุ่มลึก และมีแง่มุม ต่าง ๆ ของ ความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม

### 2.3.2 ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ กล่าวถึง ขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาของสจิวต์ และชามดาสานี (Stewart & Shamdasani, 1990) ไว้ดังนี้ (1) การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา โดยการ กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็น ปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด (2) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย แล ะหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากเกินไป โอกาสที่จะแสดง ความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะมีน้อยการเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการควรคำนึงถึงภูมิหลังของ ผู้เข้าร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน (3) การกำหนดผู้เข้าดำเนินการสนทนา (Moderator) โดยผู้เข้าดำเนินการสนทนา เป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัย และตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกันความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่ กำหนดไว้ (4) การกำหนดแนวทางคู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการกำหนดแนวทางคู่มือการ สนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาคู่มือมุ่งหามา และตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิด และแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาใน ขอบเขตที่เหมาะสม (5) การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ความพยายามใช้ทรัพยากรของ หน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่ม เป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อ คัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิด อคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา (6) การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้าง บรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคึก คัก มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัด สนทนากลุ่มการขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุม ประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้คำตอบที่ต้องการให้เกิด (7) การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ซึ่งข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นสนทนาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และ (8) การจัดทำรายงานผลสนทนา แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

ชาย โพธิ์สิตา (2550) ได้ปรับขั้นตอนการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาของของสจ๊วต และชามดาสานี (Stewart & Shamdasani, 1990) ดังนี้ (1) กำหนดปัญหาการวิจัย (2) กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง (3) กำหนดผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (4) สร้างทดสอบแนวคำถาม (5) เลือกกลุ่มตัวอย่าง (6) จัดสนทนากลุ่ม (7) จัดระเบียบข้อมูล (8) วิเคราะห์ข้อมูล และ (9) เขียนรายงาน

พิชญ์สินี ชมพุกำ และพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์ (2552) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ขั้นตอนของการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การเตรียมการสนทนา การเตรียมการสนทนาอาจแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านผู้ดำเนินการสนทนา ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการสนทนา 1 คน ผู้จัดบันทึกการสนทนา 1 คน และผู้คอยอำนวยความสะดวกทั่วไป 1 คน (2) ด้านผู้ร่วมสนทนา เกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา คือ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรู้เรื่องดีในประเด็นที่จะสนทนา จำนวนประมาณ 7-12 คน และ (3) ด้านสถานที่ ควรจัดเตรียมสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่มให้ ระบายร้อย ล่งหน้า หลักทั่วไปที่ใช้ได้ผลดี คือ ควรเป็นห้องที่เงียบ ปราศจากเสียงรบกวน มีที่ให้ทุกคนนั่งสบาย ๆ สำหรับการสนทนาประมาณ 1-2 ชั่วโมง และควรมีโต๊ะเก้าอี้เพื่อให้ผู้บันทึกการสนทนาทำงานได้อย่าง สะดวกตลอดระยะเวลาของการสนทนา

### 2.3.3 การดำเนินการการสนทนากลุ่ม

เมื่อผู้ร่วมสนทนาครบแล้ว ผู้ดำเนินการสนทนาควรแนะนำกลุ่มของคณะผู้วิจัย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ของการสนทนาครั้งนั้นให้ทุกคนเข้าใจก่อนที่จะเริ่มการสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาควรมีหัวข้อหรือประเด็นที่ต้องการให้กลุ่มได้ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการอภิปรายจะครอบคลุมประเด็นที่ต้องการอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ควรขออนุญาตกลุ่มเพื่อขอ บันทึกเสียงการสนทนา เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล เคล็ดลับสำคัญประการหนึ่งในการ ดำเนินการสนทนากลุ่ม คือการทำแผนผังที่นั่งของผู้ร่วมสนทนา เพื่อบ อกตำแหน่งว่าใครนั่งตรงไหน แล้วจดชื่อของแต่ละคนตามจุดที่นั่งเพื่อจะได้เรียกชื่อถูกต้อง ในขณะที่สนทนาการเรียกชื่อถูกต้อง จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้ร่วมสนทนากับผู้ดำเนินการสนทนาได้อย่างดี หลักจิตวิทยาง่าย ๆ นี้ช่วยให้เกิดความเป็นกันเอง ตลอดจนความไว้นิ่งเชื่อใจ

ผู้บันทึกการสนทนามีบทบาทสำคัญอย่างมาก เนื่องจากต้องรับผิดชอบจดบันทึก สาระสำคัญของการสนทนา โดยเฉพาะการระบุให้ได้ว่าใคร พูดอะไร และในการบันทึกการสนทนานั้น นอกจากจะบันทึกเนื้อหาแล้ว ควรบันทึกบรรยากาศในการสนทนาด้วย เช่น เมื่อมีผู้ยกประเด็นนี้ ขึ้นมาอภิปรายกลุ่มผู้สนทนาเกือบทุกคนแสดงสีหน้าไม่สบายใจ และไม่มีใครพูดอะไร บันทึกที่ได้จะเป็นสาระสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล อย่าคิดว่าเมื่อมีการบันทึกเสียงแล้วไม่จำเป็นต้องบันทึกด้วย ข้อเขียนอีกเด็ดขาด เนื่องจากการถอดเทปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการจัดสนทนาหลายกลุ่ม แล้ว ทั้งช่วงเวลานาน จะทำให้ลืบบรรยากาศในการสนทนา ผู้อำนวยความสะดวกทั่วไปมีหน้าที่สนับสนุน ให้การสนทนาคล่องตัวได้ดี เช่นการจัดเตรียมสถานที่ ดูแลความเรียบร้อยของสถานที่ โต๊ะเก้าอี้ เตรียมและควบคุมเครื่องบันทึกเสียง ต้อนรับผู้เข้าร่วมสนทนา บริการเครื่องดื่ม หรืออาหารว่าง ระหว่างการสนทนา ตลอดจนจัดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนา

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) กล่าวว่า การจัดสนทนากลุ่ม จะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้น มีกุญแจสำคัญอยู่ที่ความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) คุณสมบัติที่ดีที่จะทำให้การจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ สามารถจำแนก ออกเป็น 2 ประการได้แก่ คุณสมบัติส่วนบุคคล และคุณสมบัติเชิงวิชาชีพ

1. คุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมี คุณสมบัติ ดังนี้

- 1.1 มีความอดทน
- 1.2 มีความสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของตนเองได้
- 1.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.4 มีการเรียนรู้ที่รวดเร็ว
- 1.5 มีท่าทีที่เป็นมิตรและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่นได้
- 1.6 มีทักษะการฟังที่ดี

2. คุณสมบัติเชิงวิชาชีพ โดยคุณสมบัติของนักวิจัยและผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ในเชิงวิชาชีพ เป็นคุณสมบัติที่สามารถสร้างขึ้นได้จากการฝึกอบรมที่มีนักวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ฝึกอบรมหรือนิเทศให้เกิดความรู้ความเข้าใจและทักษะที่สามารถฝึกอบรมได้นี้จึงไม่ถือว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ทว่าเป็นคุณลักษณะเชิงวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 มีทักษะการสื่อสารที่สูง

2.2 มีทักษะด้านการจัดการในระดับสูงการจัดการจัดและดำเนินการสนทนากลุ่มที่ประสบความสำเร็จนั้น เรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จำเป็นต้องกำกับการและควบคุม ให้แผนการจัดสนทนากลุ่มเป็นไปอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้การนำเอาสมาชิกกลุ่มเข้ามานั้น ingsสนทนาพร้อมหน้ากัน

- 2.3 มีทักษะความสามารถในการทำงานเชิงแนวความคิดกับกลุ่ม
- 2.4 มีทักษะในการทำงานกับกระบวนการกลุ่ม
- 2.5 มีทักษะในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 2.6 มีทักษะในการยึดกุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 2.7 มีความเข้าใจในวิธีการอ่านภาษาท่าทางของบุคคลและรู้จักใช้ให้เป็น

ประโยชน์

2.8 มีความเข้าใจที่ชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มไปเป็นประโยชน์ได้อย่างไร

3. ข้อควรระวังในการสนทนากลุ่ม ในการจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิก ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

3.1 ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา โดยเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมี ผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาผู้บันทึกการสนทนา และผู้ดำเนินการจัดกลุ่ม



สนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

3.1.1 ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนาจุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น

3.1.2 ผู้บันทึกการสนทนา(Note Taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่มผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย

3.1.3 ผู้อำนวยการจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องดื่มหรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

3.2 การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม โดยงานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนาหลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน หรืออยู่ในบริบทเดียวกันความคุ้นเคยกันหรือมีภูมิหลังคล้ายกันทำให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มไม่ต้องใช้เวลามากเกินไปในการแนะนำตัวสมาชิกที่อยู่ในกระบวนการ ทำให้มีเวลากับการอภิปรายมากขึ้น การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะใช้เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และ ลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนา ปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมงและการประชุมกลุ่มควรอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบายไม่เป็นทางการ โดยมี การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น และทัศนคติร่วมกัน

3.3 การบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยการบันทึกการสนทนากลุ่มว่าสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

3.3.1 การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอไม่เร่งรีบ จุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิสำเนา เป็นต้น

3.3.2 การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัยก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัดการสนทนาใช้เวลานาน

3.3.3 การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ



4. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็น ถ้อยคำหรือข้อความที่มาจาก การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกันหรือไม่เกี่ยวข้อง ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม โดยในการสนทนากลุ่มมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด

4.1 ข้อดีของการสนทนากลุ่ม มีดังนี้ (1) เป็นการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Dynamics) กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายทั้งภายในกลุ่มหรือต่างกลุ่ม ที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการสัมภาษณ์เดี่ยว (2) ต้นทุนต่ำ (3) ใช้เวลาไม่มาก (4) มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ และ (5) เหมาะที่จะใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาสมมติฐานสำหรับงานวิจัยต่อไป เพื่อประเมินเพื่อเลือกพื้นที่หรือประชากรที่จะใช้ในการวิจัย เพื่อหาข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ร่วมอภิปรายผลของการวิจัยที่ทำมาแล้ว

4.2 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม ซึ่งมี เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาที่มีข้อจำกัด เช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ชัตติยา ต้วงสำราญ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ วางแผนกลยุทธ์ ประเมินกลยุทธ์ กำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สุรินทร์ เชี่ยวโสธร (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก 3 สถาบัน ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก 2) ร่างรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการพร้อมคู่มือการใช้ 3) ส่งร่างรูปแบบการบริหาร

เชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พร้อมคู่มือ 1 ฉบับให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม 4) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก 5) นำร่างพร้อมคู่มือการใช้ฉบับที่ 2 ไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และ 6) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พร้อมคู่มือการใช้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกองทัพบก ตรงกับรูปแบบเดลต้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันเท่ากับ 3.17 และค่าเฉลี่ยพึงประสงค์เท่ากับ 4.56 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น คือรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ คือ 1) กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า 2) ใช้การมีส่วนร่วม 3) ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตรที่มีพลัง 4) ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร 5) ใช้การวิจัยและพัฒนา 6) ใช้กระบวนการคุณภาพ และ 7) ใช้กระบวนการปรับแต่ง และมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า ส่วนที่ 2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างพลวัตรที่มีพลังความคิดใหม่ และต่อเนื่อง และส่วนที่ 3 กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

นงนุช รักษา (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพญา 5 (บ้านเนินพญาเหนือ) สังกัดเมืองพญาจังหวัดชลบุรี โดยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพญา 5 (บ้านเนินพญาเหนือ) สังกัดเมืองพญาจังหวัดชลบุรี ขั้นตอนการในการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนเมืองพญา 5 (บ้านเนินพญาเหนือ) สังกัดเมืองพญาจังหวัดชลบุรี 76 คน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยสถิติการบรรยาย ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน 10 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และแบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติบรรยาย ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นผู้แทนที่ได้รับหมายจาก สมศ. 4 คน นักเรียนของโรงเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 จำนวน 1,338 คน และครูผู้สอนในโรงเรียน 73 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบประเมินมาตรฐานการศึกษา และแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและแบบสอบถามความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา และด้านการบริหารสถานศึกษา 10 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแบบสอบถามเพื่อประเมิน รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลทุกขั้นตอนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า (1) วิเคราะห์บริบท

และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจากการประชุมเชิงปฏิบัติ การร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน สรุปเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียน (2) การสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี มีดังนี้ (2.1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี ได้แก่ หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หลักการกำหนดกลยุทธ์ หลักการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หลักการควบคุมกลยุทธ์และหลักการประเมินกลยุทธ์ และ (2.2) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี จากการประเมินของผู้บริหารโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาตัวรูปแบบและหลักการบริหาร พบว่า ทั้งตัวรูปแบบการบริหารและทุกหลักการบริหาร มีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยสูงสุด คือ ตัวแบบการบริหารและหลักบริหารที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ หลักการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รองลงมา คือ หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับหลักการกำหนดกลยุทธ์และหลักการควบคุมกลยุทธ์กับหลักการประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ (3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี มีดังนี้ (3.1) การประเมินมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมมาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 85.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานการศึกษา พบว่า ทุกมาตรฐานการศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีคุณภาพอยู่ในระดับดีถึงดีมาก ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อเทียบเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการศึกษาที่ สมศ. กำหนดพบว่า โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ. (3.2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2555 สูงกว่าปีการศึกษา 2554 และเมื่อพิจารณาเป็นระดับการศึกษา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาปีการศึกษา 2555 สูงกว่าปีการศึกษา 2554 และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ในปีการศึกษา 2555 สูงกว่าปีการศึกษา 2554 และ (3.3) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า โดยรวมครูมีความพึงพอใจต่อหลักการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลักการบริหาร พบว่า ทุกหลักการบริหารครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสูงสุด คือ หลักการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รองลงมา คือ หลักการกำหนดกลยุทธ์ หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หลักการควบคุมกลยุทธ์ และหลักการประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละหลักการบริหาร พบว่า ทุกข้อของแต่ละหลักการบริหารครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และ (4) การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า โดยภาพรวมรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด และเมื่อพิจารณาทั้งตัวรูปแบบการบริหาร และหลักการบริหาร พบว่า ตัวรูปแบบการบริหารและทุกหลักการบริหาร มีความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้สูงสุด คือ ตัวรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนหลักการบริหารที่มี ความเหมาะสม

สามารถปฏิบัติได้สูงสุด คือ ตัวรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนหลักการบริหารที่มีความสามารถปฏิบัติได้สูงสุด คือ หลักการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รองลงมา คือ หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับหลักการกำหนดกลยุทธ์ และหลักการบริหาร พบว่า ทุกข้อของแต่ละหลักการบริหารมีผลประเมินความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พิสนท์ นุ่นเกลี้ยง (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏรูปแบบควรจะเป็นอย่างไร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้จริง การวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดี 40 คน รองอธิการบดี 40 คน คณบดี 40 คน ผู้อำนวยการ 40 คน หัวหน้างาน หรือครูอาจารย์ 80 คน รวม 240 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามประเมินค่า 4 ระดับ แบบสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และใช้สถิติในการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านแนวคิด และหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูง 3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ 4) ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 8) ด้านมุ่งเน้นบุคลากร 9) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 10) ด้านผลลัพธ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 10 ด้าน นั้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินสภาพของโรงเรียน 3) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) การประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) สมรรถนะของบุคลากร 3) การสมานสามัคคีของบุคลากร 4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การสนับสนุนจาก ท้องถิ่น และ 3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

นิสสากร พิมพ์ทอง (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ สภาพปัจจุบันในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารครูและผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากปานกลาง และน้อย ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารครูและผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมากที่สุด ตามลำดับ รูปแบบการ



บริหารเชิงกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล เอกชน เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดกลยุทธ์การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการดังนี้ กลยุทธ์การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน กลยุทธ์การจัดการความรู้และกลยุทธ์การบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) ศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน 2) เพื่อศึกษา สภาพดำเนินการและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียน ที่จัดการศึกษาร่วมกัน 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียน ที่จัดการศึกษาร่วมกัน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับ โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน และการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ร่วมกัน 2) การศึกษาสภาพดำเนินการและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จำนวน 30 กลุ่ม มีการปฏิบัติ หรือสภาพดำเนินการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และมีความ ต้องการให้พัฒนาสู่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีดัชนีเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น (PNIModified) ทุกด้านมากกว่า 0.30 3) รูปแบบและองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 65 ตัวชี้วัด รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.91) มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.88) มีความถูกต้อง ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.90) การใช้ประโยชน์ ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.89) 4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียน ที่จัดการศึกษาร่วมกันผลการประเมินปรากฏผลดังนี้ 4.1 ผลการประเมินเปรียบเทียบระหว่างก่อน และหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน พบว่า ระดับปฏิบัติหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษา ร่วมกันมากกว่าก่อนการใช้ทั้งด้านการบริหารและผลดำเนินการ 4.2 ผลการประเมินความพึงพอใจ ต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่ จัดการศึกษาร่วมกัน จาก กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ด้านบริหาร อยู่ในระดับมาก และด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

ดวงพร อุ่นจิตต์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริม ความพอใจของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความพอใจของนักเรียนประถมศึกษา 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความพอใจของนักเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความพอใจของนักเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย



พบว่า 1) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล การบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและบริหารงานทั่วไป และความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ จิตใจ สิ่งแวดล้อม การเงิน สังคม ร่างกาย และการศึกษา 2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน 3) การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาการบริหารโรงเรียนโดยการเสริมสร้างสมรรถนะ (2) ยกระดับการบริหารโรงเรียนด้วยการปลูกจิตสำนึกกรักรักษ์โลก (3) สนับสนุนการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดความพอเพียง (4) เพิ่มศักยภาพการบริหารโรงเรียนโดยการปลูกจิตสำนึกมีอนามัยใส่ใจสุขภาพ (5) เสริมสร้างการบริหารโรงเรียนด้วยบรรยากาศความผูกพัน (6) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนด้วยการเพิ่มทักษะทางวิชาการและอาชีพ

นางนุช สุระเสน (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ด้านการบริหารงานวิชาการ 3. ด้านการบริหารงานบุคคล 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป 5. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 6. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7. ด้านบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานกลยุทธ์กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสถานศึกษาให้พร้อมบริการ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นอัจฉริยะ และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล 3) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

ยุภาพร ศิริวิโรจน์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรในโรงเรียนรัฐบาล 254 คน และบุคลากรในโรงเรียนเอกชน 118 คน รวมทั้งสิ้น 372 คน ได้จากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนใน 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ

โรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างด้วยค่า t-test กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (2) ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นประเด็นน่าสนใจ คือ (2.1) โรงเรียนมีการตรวจสอบความสำเร็จด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของ โรงเรียน และ (2.2) โรงเรียนมีการวิเคราะห์คุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน

ธีรพันธ์ ต้นพานิชย์ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย มีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ของภารกิจแห่งประเทศ ไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จากผู้เชี่ยวชาญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 13 คน 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และทำการสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศ ไทย ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction Setting) มี องค์ประกอบจำนวน 4 ข้อ 2) ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) มีองค์ประกอบจำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มีองค์ประกอบจำนวน 9 ข้อ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) มีองค์ประกอบจำนวน 6 ข้อ 5) ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) มีองค์ประกอบจำนวน 7 ข้อ รูปแบบการ

บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก ารวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) พัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างรูปแบบ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และการศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 4 โรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดย จำนวน 500 คน ระยะที่ 4 การจัดทำและตรวจสอบคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) บรรยากาศขององค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) ทักษะการทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิผลของโรงเรียนมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของการบริหาร 2) คุณภาพของผู้เรียน และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93, S.D. = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ประสิทธิผลของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.97, S.D. = 0.18$ ) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.95, S.D. = 0.22$ ) และปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.92, S.D. = 0.33$ ) ตามลำดับ 3. คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย คำชี้แจง ความน่าเชื่อถือประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สุริยา ศรีโกศา (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 380 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปงาน ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปงาน ด้านการปฏิรูปบุคคลด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์และความรอบรู้ในด้านการบริหารกลยุทธ์ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการให้ความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีการซักถามให้ข้อเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์เหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้และ 3) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปงาน ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน องค์ประกอบดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 715.24 ค่า  $df$  เท่ากับ 258  $\chi^2/df$  เท่ากับ 2.77 ค่า  $GFI = 0.96$  ค่า  $CFI$  เท่ากับ 0.99 ค่า  $RMSEA$  เท่ากับ 0.048 และค่า  $RMR$  เท่ากับ 0.021

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟรัมคิน (Frumkin, 2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรม ในการบริหารงานภายในโรงเรียนการระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียนรายงานฉบับนี้มุ่งเน้น



ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้าน ของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วยโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบากเพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครองและจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียด เล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวัน จะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ตัวอย่างเร่งด่วน

บิล (Beall, 2012) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน : การสรรหาครู ค่าตอบแทนครูการพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของ ครู ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขัน เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียนการศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครูการพัฒนาครู และระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า (1) ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (2) โครงสร้างระบบบริหาร ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน (3) คณะกรรมการโรงเรียนควรที่จะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน (4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย (5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ (5.1) แนวทางที่ตายตัวโดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก (5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน และ (5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ (6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัย หรือตัวแปร ต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่ต้องการศึกษา โดยอธิบายถึงลำดับขั้นตอนให้เข้าใจง่ายขึ้น การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารหลักการแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และรูปแบบ



การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน ผู้วิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ผู้บริหารโรงเรียนจอมสุรางค์

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า 1) โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างโรงเรียนในการให้บริการการศึกษา คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ ด้านบริหารจัดการ 2) มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน เช่น การเมืองการปกครอง ด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย 3) การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน 4) มีการสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการ พัฒนาสถานศึกษา และ 5) เน้นการมีส่วนร่วม

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ ต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน 3) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 5) ประเมินผลความเป็นไปได้ของทางเลือกและเลือกใช้กลยุทธ์ 6) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 7) ประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน 8) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนจัดแบ่งบทบาทหลักและบทบาทสนับสนุนตามโครงสร้างของหน่วยงาน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่าง

ชัดเจน 3) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตราประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

4) ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ 2) กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ 3) จัดทำแผนและปฏิทินการควบคุมติดตามประเมินผลทั้งองค์การ 4) สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการควบคุมติดตามและประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 5) โรงเรียนรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 6) โรงเรียนวิเคราะห์ ทรัพยากรปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และ 7) ครูและบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้สมบูรณ์

## 2. ผู้บริหารโรงเรียนเบญจมราชูทิศ

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า 1) ร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน การให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียน บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน 2) ร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย เพื่อกำหนดโอกาส และอุปสรรค 3) นำผลการ ปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ 4) ศึกษาค่านิยม ประเพณี ของสถานศึกษา

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มากำหนดกลยุทธ์ 2) หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือการกำหนดขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 3) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน 4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 5) ระบุภาพความสำเร็จ 6) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก 7) ระบุแผนงาน ผลที่จะได้รับที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ 8) บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน 9) มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ 10) มีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และ 11) กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบัน 4) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนเกี่ยวข้องระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ 7) มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 8) มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้ 9) มีการสนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และ 10) ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ 3) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด 4) รายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย 5) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ 7) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ 8) สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 9) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### 3. ผู้บริหารโรงเรียนชุมแพศึกษา

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า 1) โรงเรียนวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน อาทิ โครงสร้างการบริหารนโยบายของโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ปริมาณครู ความพอเพียงของสื่อวัสดุ การบริหารจัดการภายในโรงเรียนความต้องการของ ผู้ปกครอง ชุมชน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน เช่น ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย 3) วิเคราะห์โครงสร้าง และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่ครอบคลุมภารกิจ และ 4) ศึกษาค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ วิถีความเป็นอยู่ของสถานศึกษา

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) ประเมินผล และเลือกใช้กลยุทธ์ 5) การกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 6) กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 7) พิจารณา คัดเลือกกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมของโรงเรียน 8) กำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทาง ดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ 9) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน 10) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 11) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 12) มีการประชุม บุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 4) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตประกาศ 6) ครู และบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ 7) สนับสนุนการใช้วัสดุ อุปกรณ์ 8) ประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน 9) กำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และ 10) สนับสนุนครูและบุคลากรอบรมเพื่อให้เกิดทักษะ

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) แต่งตั้งกรรมการ 2) กำหนดกรอบและ แนวทางการควบคุมติดตามและประเมิน กลยุทธ์ 3) ถี้อผลความสำเร็จในการดำเนินงานมาเป็น KPI 4) มีการติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนด 5) เก็บหลักฐานในการ ปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละด้านเพื่อรองรับการตรวจสอบประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของ โรงเรียน 6) รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะต่อผู้บริหารโรงเรียน 7) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ และ 8) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและ วิธีการประเมินกลยุทธ์

#### 4. ผู้บริหารโรงเรียนนครสวรรค์

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า 1) วิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างโรงเรียนคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน ด้านบุคลากร มีความเพียงพอ งบประมาณ มีความเพียงพอ คล่องตัวในการเบิกจ่าย วัสดุอุปกรณ์ มีการบริหารจัดการ การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย กำหนดโอกาสและอุปสรรค 3) วิเคราะห์ภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ 4) ภาพอนาคต ของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน 5) สำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 6) ศึกษากฎหมาย นโยบาย พรบ.การศึกษา ของกระทรวงศึกษา

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 2) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา 3) มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน 4) มีการกำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ 5) มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน 6) ตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจประเมิน ประกันคุณภาพ และมีการ ประเมินคุณภาพการศึกษา 7) โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 8) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน และ 9) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ดำเนินงาน 3) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ 4) ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ตามปฏิทิน 5) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ 6) โรงเรียนวางนโยบายจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 7) สนับสนุนครูและบุคลากรอบรมเพื่อให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 8) นำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ต่อชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 9) โรงเรียนมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ และ 10) สร้างแรงจูงใจ ให้รางวัลในการปฏิบัติงาน

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนสร้างระบบการติดตามและประเมิน 2) ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของโรงเรียน 3) รายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบายวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน 4) สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม 5) ปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา 6) มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบายแผนงานและโครงการต่อไป 7) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 8) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และ 9) สร้างขวัญกำลังใจ

#### 5. ผู้บริหารโรงเรียนสภาราชนิ

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า 1) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน อาทิ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านการบริหาร ด้านทรัพยากร และโครงสร้างของโรงเรียน 2) โรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ ด้านสังคมและ



วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมืองการปกครอง 3) วิเคราะห์ภาระที่โรงเรียนต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ 4) วิเคราะห์นโยบายกระทรวงศึกษา 5) ประเมินสภาพอนาคตของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน และ 6) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) กำหนดปรัชญา พันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 2) ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง 3) กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ 4) เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน 5) ร่วมกันทบทวนเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นและปรับปรุงแก้ไข 6) โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน และ 7) โรงเรียนจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลต่อสภาพแวดล้อม

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 2) มีการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน 3) มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย 5) มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน 6) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน 7) ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน 8) โรงเรียนวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ 9) สนับสนุนครูและบุคลากรอบรมเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน และ 10) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่การปฏิบัติตาม

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินกลยุทธ์ 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ 3) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) ครูและบุคลากรติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 5) โรงเรียนรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 6) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา 7) ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้สมบูรณ์ และ 8) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์

#### 6. ผู้บริหารโรงเรียนศรียานุสรณ์

สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน 6 ด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง 2) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกมีการวิเคราะห์โอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนหน่วยงาน เช่น การเมืองการปกครองเอื้ออำนวยต่อการบริหารของหน่วยงาน 3) การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 4) วิเคราะห์ประเมินภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อม 5) ศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณีของสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) ร่วมกันสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการ พัฒนาสถานศึกษา และ 7) เน้นให้ทุกฝ่ายร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า 1) นำผลการศึกษาสภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานมากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 5) โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย

ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน 6) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 7) ประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พบว่า 1) แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน 2) มีการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้มาดำเนินงาน 3) มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบัน 4) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนเกี่ยวข้องระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) แต่งตั้งกรรมการผู้รับผิดชอบ 2) กำหนดกรอบและแนวทางประเมิน 3) กำหนดวิธีการ และสร้างเครื่องมือในการติดตาม ประเมินการดำเนินงาน 4) มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 5) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ 6) การติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนด 7) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ 8) จัดทำรายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ 9) เน้นการมีส่วนร่วม และ 10) ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากการสัมภาษณ์ผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาถึงสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสรุป วิเคราะห์ได้ดังแสดงตารางดังนี้

GRAD VRU

ตารางที่ 4.1 สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
1. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน 2. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก 3. วิเคราะห์ ภารกิจของ สถานศึกษา 4. การประเมิน สถานภาพ สถานศึกษา	1. วิเคราะห์ปัจจัย ภายในด้านโครงสร้าง โรงเรียนในการ ให้บริการการศึกษา คุณภาพด้านวิชาการ ของนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ คุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ ด้านบริหาร จัดการ 2. วิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกมีการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรคหรือ ปัจจัยภายนอกที่ สนับสนุนหน่วยงาน เช่น การเมืองการ ปกครอง ด้านสังคมและ วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย	1. ร่วมกันศึกษาสภาพ แวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย โรงเรียน การให้บริการ และคุณลักษณะของ ผู้เรียน บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อ กำหนดจุดแข็ง และ จุดอ่อน 2. ร่วมกันศึกษาสภาพ แวดล้อมภายนอกได้แก่ ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย เพื่อกำหนดโอกาส และ อุปสรรค 3. นำผลการปฏิบัติงาน ในปีที่ผ่านมา ใช้เป็นข้อมูล ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	1. วิเคราะห์สภาพ แวดล้อมภายใน อาทิ โครงสร้างการบริหาร นโยบายของโรงเรียน การจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน ปริมาณ ครู ความพอเพียงของ สื่อวัสดุ การบริหาร จัดการภายในโรงเรียน ความต้องการของ ผู้ปกครอง ชุมชน 2. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มี ผลกระทบโดยอ้อมต่อ การปฏิบัติงานของ โรงเรียน เช่น ปัจจัย ด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย 3. วิเคราะห์โครงสร้าง และนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัดที่ ครอบคลุมภารกิจ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ 3
	3. การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน 4. มีการสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสถานศึกษา 5. เน้นการมีส่วนร่วม	4. ศึกษาค่านิยม ประเพณีของสถานศึกษา	4. ศึกษาค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ วิถีความเป็นอยู่ของสถานศึกษา
แนวคิดและ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ 6
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3. วิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษา 4. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา	1. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้านโครงสร้างโรงเรียนคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน ด้านบุคลากร มีความเพียงพอ ระบบประมาณ มีความเพียงพอ คล่องตัวในการเบิกจ่าย วัสดุ อุปกรณ์ มีการบริหารจัดการ การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน	1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน อาทิ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านการบริหาร ด้านทรัพยากร และโครงสร้างของโรงเรียน 2. โรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ ด้านสังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง การปกครอง	1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน 6 ด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง 2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกมีการวิเคราะห์โอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุน หน่วยงาน เช่น การเมืองการปกครองเอื้ออำนวยต่อการ

			บริหารของ หน่วยงาน
--	--	--	-----------------------





## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
	2. วิเคราะห์ปัจจัย ภายนอก ได้แก่ สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย กำหนดโอกาสและ อุปสรรค 3. วิเคราะห์ภารกิจ ที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ 4. ภาพอนาคต ของ สภาวะแวดล้อมที่ส่งผล กระทบต่อโรงเรียน 5. สสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6. ศึกษากฎหมาย นโยบาย พรบ.การศึกษา ของกระทรวงศึกษา	3. วิเคราะห์ภาระที่ โรงเรียนต้องปฏิบัติแล้ว จัดเรียงลำดับ ความสำคัญ 4. วิเคราะห์นโยบาย กระทรวงศึกษา 5. ประเมินภาพอนาคต ของสภาพแวดล้อมที่ อาจส่งผลกระทบต่อ โรงเรียน 6. บุคลากรทุกคนใน โรงเรียนมีส่วนร่วม	3. การมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 4. วิเคราะห์ประเมิน ภาพในอนาคตของ สภาพแวดล้อม 5. ศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณีของ สถานศึกษาและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง 6. ร่วมกันสรุปและ จัดลำดับสภาพปัญหา และความต้องการ พัฒนาสถานศึกษา 7. เน้นให้ทุกฝ่าย ร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน คุณภาพวิชาการบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง กฎหมาย เพื่อกำหนดโอกาส อุปสรรค 3) ประเมินสภาพสถานศึกษา ในอนาคต 4) วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ 5) ศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ ของสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) มีการสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสถานศึกษา และ 7) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมความคิด

ตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
1. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ 2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3. กำหนดวัตถุประสงค์ 4. กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก 6. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย 7. เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ 8. กำหนดกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ 2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน 3. กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 4. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 5. ประเมินผลความเป็นไปได้ของทางเลือกและเลือกใช้กลยุทธ์ 6. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. โรงเรียนนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มากำหนดกลยุทธ์ 2. หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือการกำหนดขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน 3. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน 4. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน	1. นำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดกลยุทธ์ 2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3. กำหนดวัตถุประสงค์ 4. ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ 5. การกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้งานหลักของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 6. กำหนดกลยุทธ์โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 7. พิจารณาคัดเลือก กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมของโรงเรียน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
	<p>7. ประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน</p> <p>8. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ</p>	<p>5. ระบุภาพความสำเร็จของสถานศึกษาที่ต้องการ</p> <p>6. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก</p> <p>7. ระบุแผนงาน ผลที่จะได้รับที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์</p> <p>8. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน</p> <p>9. มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์</p> <p>10. มีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</p> <p>11. กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์</p>	<p>8. กำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์</p> <p>9. กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน</p> <p>10. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>11. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน</p> <p>12. มีการประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
<ol style="list-style-type: none"> <li>นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์</li> <li>กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์</li> <li>กำหนดวัตถุประสงค์</li> <li>กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ</li> <li>วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> <li>ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย</li> <li>เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์</li> <li>กำหนดกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์</li> <li>กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา</li> <li>มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน</li> <li>มีการกำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทาง ดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์</li> <li>มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน</li> <li>ตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจประเมิน ประกันคุณภาพ และมีการประเมินคุณภาพการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดปรัชญา พันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้</li> <li>ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง</li> <li>กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้</li> <li>เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจสามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน</li> <li>ร่วมกันทบทวนเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นและปรับปรุงแก้ไข</li> <li>โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำผลการศึกษา สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานมา กำหนดทิศทางการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์</li> <li>กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์</li> <li>เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน</li> <li>โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน</li> <li>โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน</li> </ol>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
	7. โรงเรียนกำหนด กลยุทธ์ครอบคลุม ทุกระดับตามแผนงาน 8. โรงเรียนกำหนด เป้าหมายที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของโรงเรียน ชัดเจน 9. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ของโรงเรียน	7. โรงเรียนจัดทำ กรอบแผน กลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมาย ให้เกิดผลต่อ สภาพแวดล้อม	6. ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน 7. ประชุมบุคลากร ทุกฝ่ายในการสร้าง ความเข้าใจในการ วางแผนกลยุทธ์ใน โรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) นำผลการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานมากำหนด ทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) กำหนด วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุม ทุกระดับตามแผนงาน 5) กำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 6) ประเมินผล และเลือกใช้กลยุทธ์ 7) กำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตาม วัตถุประสงค์ 8) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนชัดเจน 9) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 10) ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 11) มีการประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการ สร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน



ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
1. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติงานตามแผน 3. กำหนดหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 4. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน 5. ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่สถานศึกษา 6. จัดประชุมเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน 7. สร้างแรงจูงใจ 8. จัดทำแผนปฏิบัติการ 9. สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	1. จัดแบ่งบทบาทหลักและบทบาทสนับสนุนตามโครงสร้างของหน่วยงาน 2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3. นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีความ ประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 4. ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้	1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3. จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบัน 4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน 6. มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้	1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 2. จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน 5. นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีความ ประกาศ 6. ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ 7. สนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์ 8. ประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
		7. มีการนำเสนอ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การ ปฏิบัติงานตามแผนกล ยุทธ์ต่อหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง 8. มีการจัดฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากร สามารถดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์ได้ 9. มีการสนับสนุนการ ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมี ประสิทธิภาพ 10. ได้รับการ สนับสนุนด้าน งบประมาณจาก หน่วยงานภายนอก	9. กำหนดเกณฑ์ชี้วัด ในการประเมิน ความสำเร็จของแผน กลยุทธ์ 10. สนับสนุนครูและ บุคลากรอบรมเพื่อให้ เกิดทักษะ
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
1. จัดทำปฏิทิน ปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติงาน ตามแผน 3. กำหนดหน้าที่ แต่งตั้งคณะ กรรมการอย่าง ชัดเจน	1. แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบ อย่างชัดเจน 2. กำหนดบทบาท หน้าที่ มอบหมาย ความรับผิดชอบ แก่ผู้ดำเนินงาน	1. การแต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบ 2. มีการนำแผนงาน และโครงการที่กำหนด ไว้มาดำเนินงาน 3. มีการบริหารจัดการ ตามขั้นตอนและ ตารางที่กำหนดไว้ตาม แผนปฏิบัติการ ประจำปี	1. แต่งตั้งคณะทำงาน อย่างชัดเจน 2. มีการนำแผนงาน และโครงการที่กำหนด ไว้มาดำเนินงาน 3. มีการบริหารจัดการ ตามขั้นตอนและ ตารางที่กำหนดไว้ตาม แผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
4. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน 5. ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่สถานศึกษา 6. จัดประชุมเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน 7. สร้างแรงจูงใจ 8. จัดทำแผนปฏิบัติการ 9. สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระดมความคิด 4. ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ตามปฏิทิน 5. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ 6. โรงเรียนวางนโยบายจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 7. สนับสนุนครูและบุคลากรอบรมเพื่อให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 8. นำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 9. โรงเรียนมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ 10. สร้างแรงจูงใจให้รางวัลในการปฏิบัติงาน	4. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย 5. มีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน 6. ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน 7. ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน 8. โรงเรียนวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ 9. สนับสนุนครูและบุคลากรอบรมเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน 10. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่การปฏิบัติตาม	4. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน 5. จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบัน 6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนเกี่ยวข้องระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน พบว่าสภาพปัจจุบันด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 4) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

5) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตราประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 6) ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ 7) สนับสนุนการใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน 9) กำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ 10) สนับสนุนครูและบุคลากรอบรม เพื่อให้เกิดทักษะ 11) วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ 12) ผู้บริหาร สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และ 13) สร้างแรงจูงใจ ให้รางวัลในการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 4.4** สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา			
ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
1. การติดตามและ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ปัญหา 2. กำหนดวิธีวัดและ เครื่องมือในการ ติดตามประเมินผล 3. กำหนดแนวทาง ปรับปรุง 4. กำหนดปฏิทินการ ทำงาน 5. สรุปรายงานผล ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	1. แต่งตั้งคณะ กรรมการดำเนินการ 2. กำหนดกรอบและ แนวทางในการควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์ 3. จัดทำแผนและ ปฏิทิน 4. สร้างเครื่องมือและ กำหนดเกณฑ์ในการ ควบคุมติดตามและ ประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 5. โรงเรียนรายงานผล ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1. กำหนดปฏิทินการ ประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียน 2. สร้างเครื่องมือใน การประเมินกลยุทธ์ 3. ติดตามประเมิน กลยุทธ์โดยใช้ เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด 4. รายงานผลให้ บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. จัดทำรูปแบบการ ดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ	1. แต่งตั้งกรรมการ 2. กำหนดกรอบและ แนวทางการควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์ 3. ถือผลความสำเร็จ ในการดำเนินงานมา เป็น KPI 4. มีการติดตามผล การดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนน ตามตัวชี้วัดที่กำหนด 5. เก็บหลักฐานในการ ปฏิบัติงานตามแผนใน แต่ละด้านเพื่อรองรับ การตรวจสอบประเมิน คุณภาพการศึกษา ภายในของโรงเรียน

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3
6. ปรับปรุงแก้ไขให้ สมบูรณ์	6. โรงเรียนวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานนำมา กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา 7. ครูและบุคลากรและ ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของ โรงเรียนที่บกพร่องให้ สมบูรณ์	6. ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ บกพร่องให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 7. ผู้ปฏิบัติงานมี ความรู้ความเข้าใจ 8. สร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน	6. รายงานผลการ ดำเนินงานเป็นระยะ ต่อผู้บริหารโรงเรียน 7. จัดทำรูปแบบการ ดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ 8. ผู้ปฏิบัติงานมี ความรู้ ความเข้าใจ กลยุทธ์ของโรงเรียน และวิธีการประเมิน กลยุทธ์
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
1. การติดตามและ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ปัญหา 2. กำหนดวิธีวัดและ เครื่องมือในการ ติดตามประเมินผล การ 3. กำหนดแนวทาง ปรับปรุง 4. กำหนดปฏิทินการ ทำงาน	1. สร้างระบบการ ติดตามและประเมินผล 2. ประเมินผลการ ดำเนินงานตาม โครงการของโรงเรียน 3. รายงานผลการเนิน งานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย และ คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของโรงเรียน 4. สนับสนุนให้ครู และ บุคลากรมีส่วนร่วม	1. แต่งตั้งกรรมการใน การประเมินกลยุทธ์ 2. กำหนดปฏิทินการ ประเมินกลยุทธ์ 3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ ในการประเมินกลยุทธ์ ของโรงเรียน 4. ครูและบุคลากร ติดตามประเมิน กลยุทธ์โดยใช้ เครื่องมือที่สร้างขึ้น	1. แต่งตั้ง คณะกรรมการ 2. กำหนดกรอบและ แนวทางประเมิน 3. กำหนดวิธีการ และสร้างเครื่องมือ ใน การติดตาม ประเมิน การดำเนินงาน 4. มีระบบการติดตาม และประเมินผลการ ดำเนินงานที่ชัดเจน



## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์			
แนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 6
5. สรุปรายงานผล ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ 6.ปรับปรุงแก้ไขให้ สมบูรณ์	5. ปรับโครงสร้างการ ปฏิบัติงานเพื่อการ พัฒนา 6. มีการนำข้อมูลการ ประเมินผลมาทบทวน เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการ ต่อไป 7. ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ บกพร่องให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 8. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ 9. สร้างขวัญกำลังใจ	5. โรงเรียนรายงานผล ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 6. วิเคราะห์ผลการ ปฏิบัติงานนำมา กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา 7. ผู้ที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ บกพร่องให้สมบูรณ์ 8. ผู้ปฏิบัติงานมี ความรู้ ความเข้าใจ กลยุทธ์ของโรงเรียน และวิธีการประเมินกล ยุทธ์	5. กำหนดปฏิทินการ ประเมินกลยุทธ์ 6. การติดตามผลการ ดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนน ตามตัวชี้วัดที่กำหนด 7. จัดทำรูปแบบการ ดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ 8. จัดทำรายงานผลให้ บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบ 9. เน้นการมีส่วนร่วม 10. ปรับปรุง แก้ไข กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ บกพร่องให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ 3) กำหนดวิธี และสร้างเครื่องมือ กำหนดตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ 4) มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 5) โรงเรียนกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ 6) การติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนด 7) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ 8) รายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ 9) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและการประเมินผล 10) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของ

โรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และ 11) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์

สรุปการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 6 คน ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน คุณภาพวิชาการบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง กฎหมาย เพื่อกำหนดโอกาส อุปสรรค 3) ประเมินสถานภาพสถานศึกษาในอนาคต 4) วิเคราะห์ภารกิจ จังหวะการศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ 5) ศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ ของสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) มีการสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาสถานศึกษา และ 7) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมความคิด

2. สภาพปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพของหน่วยงานมากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 5) กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 6) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ 7) กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการกำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ 8) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนไว้ชัดเจน 9) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 10) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 11) มีการประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

3. สภาพปัจจุบันการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 4) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน 5) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตราประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 6) ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ 7) สนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน 9) กำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ 10) สนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อให้เกิดทักษะ 11) วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ 12) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และ 13) สร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลในการปฏิบัติงาน

4. สภาพปัจจุบันการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ 3) กำหนดวิธี และสร้างเครื่องมือ กำหนดตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ 4) มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 5) โรงเรียนกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ 6) การติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนด 7) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหา

อุปสรรคและข้อเสนอแนะ 8) รายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ 9) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและการประเมินผล 10) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และ 11) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์



## สรุปการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 โรงเรียนดังนี้

### จุดแข็ง

1. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานและระบบงานที่ชัดเจน
2. โรงเรียนกำหนดนโยบาย ทิศทางการจัดการศึกษา เช่น ปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาอย่างชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
3. โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
4. โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถตรงกับสาขาวิชาที่สอนและมีการพัฒนาตนเองเสมอ
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน
6. ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

### จุดอ่อน

1. บุคลากรขาดความรู้เรื่องการเบิกจ่ายเงิน และประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน
2. โรงเรียนยังขาดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารและครูบางส่วนยึดติดกับวิถีการทำงานแบบเดิมๆ
3. บุคลากรในโรงเรียนบางส่วนยังไม่ตระหนักใน ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายใน
4. โครงสร้างการบริหารงานกว้างขวางมากทำให้การติดต่อประสานงานต่างๆเป็นไปอย่างไม่สะดวก ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษา
5. กรอบอัตราตามโครงสร้างไม่เพียงพอ
6. บุคลากรของโรงเรียนบางส่วนมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและการบริหารจัดการ

### โอกาส

1. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
3. ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วนและเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึง สถานศึกษาจัดการศึกษาดีมีคุณภาพ ส่งผล ให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับ มั่นใจในโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียน
4. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รับรองมาตรฐานโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียน การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน สพฐ. รับรองให้เป็นโรงเรียนในฝันส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนโดยเน้น ICT มีคุณภาพ
5. มีบุคลากรจำนวนมาก ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางส่งผลต่อความพร้อมในการสนับสนุนการศึกษา
6. ขนบธรรมเนียมประเพณีคล้ายคลึงกันเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

7. หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณครูและบุคลากรในการพัฒนาการศึกษาจำนวนมาก ต่อเนื่องทุกปี
8. ได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดเพียงพอ
9. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ จัดให้มีการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ใน

#### อุปสรรค

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสมจำนวนมาก
2. ชุมชนมีแหล่งอบายมุข สถานบันเทิง ร้านเกมและการแพร่ระบาดของสารเสพติด ผู้เรียนบางส่วน เข้าไปมั่วสุมและมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ส่งผลกระทบต่อการศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง ครอบครัวที่แตกแยก พ่อแม่ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่ลูกอย่างใกล้ชิดทำให้ ลูกมีปัญหาด้านพฤติกรรม ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนเสี่ยงต่อการออก กลางคัน
4. นักเรียนมาจากหลายท้องที่ ที่มีสภาพครอบครัวเศรษฐกิจ ความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน ส่งผลให้เป็น อุปสรรคต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้
5. ความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยมากนำมาซึ่งการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง
6. การสื่อสารระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่กับโรงเรียนเข้าใจไม่ตรงกัน
7. ประชาชนมาก พื้นที่บริการกว้าง ยากต่อการบริหารจัดการ
8. มีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของบุคลากร กฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้นมีรายละเอียด ซับซ้อนมากขึ้นเป็นอุปสรรคบั่นทอนกำลังใจ
9. ราคาสินค้าและค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนสูงขึ้นตาม แต่รายได้เท่าเดิม

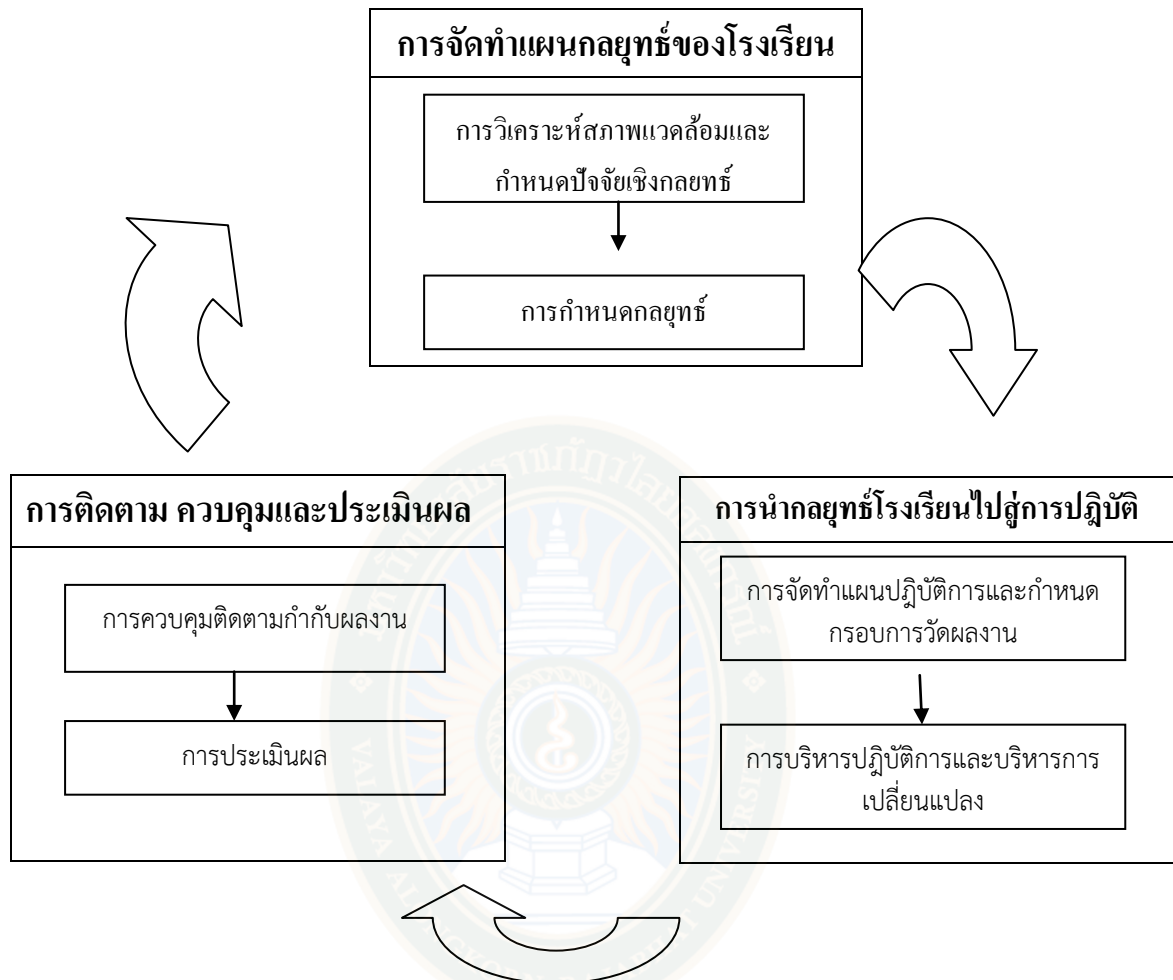
ผู้วิจัยสามารถสร้างตัวแบบของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการรวบรวมการประมวลและ วิเคราะห์ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน 1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2.การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ มี 2 ขั้นตอน 1. การจัดทำแผน ปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน 2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผล มี 2 ขั้นตอน 1.การควบคุมติดตาม กำกับผลงาน 2. การประเมินผล





ภาพที่ 4.1 ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

GRAD VRU

## 4.2 ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา 2. การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ มี 2 ขั้นตอน 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและ กำหนดกรอบการวัดผลงาน 2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง และการติดตาม ควบคุมและประเมินผล มี 2 ขั้นตอน 1.การควบคุมติดตามกำกับผลงาน 2. การประเมินผล โดยมี ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

4.2.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1.1 องค์ประกอบที่1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน 1.1 การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 1.2 การกำหนดกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน เห็นด้วยกับ

### 4.2.1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 1, 2, 3 ควรสรุปให้กระชับดังนี้ 1. วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบริหารจัดการ และ 2.วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย 3.วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ สรุปการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้ 9 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 4 ควรสรุปให้กระชับดังนี้ 4. วิเคราะห์ความ ต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และมีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 5 ข้อ 6 ควรสรุปให้กระชับดังนี้ 5.วิเคราะห์ ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม 6.วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน , ภายนอก แล้วมีความเห็น สอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 7 ควรสรุปให้กระชับดังนี้ 7.นำผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน ภายนอก มากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต ข้ออื่น ๆ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่าน อื่น สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้ 9 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 มีความคิดเห็น ซึ่งในรายละเอียดย่อยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 8 และ ข้อ 9 ควรสรุปให้กระชับดังนี้ 8.การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต 9.วิเคราะห์กรอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา ข้ออื่น ๆ มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้ 9 ข้อ

#### 4.2.1.1.2 การกำหนดกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการกำหนดกลยุทธ์ในข้อที่ 1. กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ ควรเพิ่มให้สมบูรณ์ เป็นกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ควรปรับคำให้ชัดเจน เป็นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เห็นด้วยกับท่านที่ 1 สรุปการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เห็นด้วยกับท่านที่ 1 และในข้อ 6 ควรปรับเป็น ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ สรุป การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เห็นด้วยกับท่านที่ 1 2 3 และในข้อ 6 ควรปรับเป็น การกำหนดกรอบผลงานหลัก และเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน สรุปการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความเห็นด้วย กับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นใน สรุปมี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความเห็นด้วยด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ควรมี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความเห็นด้วยด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ควรมี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 มีความคิดเห็น ควรมี 6 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 มีความคิดเห็น มีความเห็นด้วยด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ควรมี 6 ข้อ

4.2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 2. การนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ มี 2 ขั้นตอน 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน 2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.2.1.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน 2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน เห็นสมควรที่จะปรับชื่อขององค์ประกอบที่ 2 เป็น การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 1 ดังนี้การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน ในข้อ 3 ควรปรับเป็น การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ควรจะมีเพียง 7

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ควรปรับข้อความในข้อ 4 เป็นการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 และ 2 สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 2 3 ควรปรับข้อ 7 การเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 2 3 และ 4 สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 2 3 4 และ 5 สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สรุป มี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สรุป มี 7 ข้อ

4.2.1.2.2 การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรปรับข้อความในข้อ 1 คือ แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนด

หน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ข้อ 2 การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC สรุปได้มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรปรับข้อความในข้อ 3 คือ การปรับปรุงพัฒนา กระบวนการจัดทำคู่มือมาตรฐานงานสรุปได้มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรปรับข้อความในข้อ 4 และข้อ 5 คือ 4.การพัฒนานวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ 5.การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล สรุป ได้มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรปรับข้อความในข้อ 6 คือ 6.การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน สรุปการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรปรับข้อความในข้อ 10.การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ และคุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปการบริหารปฏิบัติการและบริหารการ เปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยใน การบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การบริหารปฏิบัติการ และบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 10 ข้อ

4.2.1.3 การติดตาม ควบคุมและประเมินผล มี 2 ขั้นตอน 1.การควบคุมติดตาม กำกับผลงาน 2. การประเมินผล โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน สรุปข้อองค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุมและ ประเมินผลแบบเสริมพลัง

4.2.1.3.1 การควบคุมติดตามกำกับผลงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 มีความคิดเห็น ซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 1 ข้อ 2 คือ 1.การกำหนดกรอบและแนวในการติดตาม



และประเมินผล 2.การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตะหนั กในความสำคัญของกระบวนการติดตาม ประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา สรุปรการควบคุมติดตามกำกับผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 3.กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมิน การดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตามกำกับ ผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 4.การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบติดตามและ ประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตาม กำกับผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 5.การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์ มีความ คิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตามกำกับผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 6.การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน มีความ คิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตามกำกับผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 7.การติดตามประเมินผลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตามกำกับ ผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 8.การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลา ตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปร การควบคุมติดตามกำกับผลงาน มี 9 ข้อ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการควบคุม ติดตามกำกับผลงาน ควรปรับข้อความในข้อ 9.การจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การ ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านอื่น สรุปรการควบคุมติดตามกำกับ ผลงาน มี 9 ข้อ

#### 4.2.1.3.2. การประเมินผล

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อ การประเมินผล เป็นการ ประเมินผล/สรุปรบทเรียน

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1** มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/ สรุปรบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 1.การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุปร การ ประเมินผล/สรุปรบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 2.การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 3.การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 4.การรายงานผลการประเมินตนเอง มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 5.การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 6.การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 มีความคิดเห็นซึ่งรายละเอียดย่อยในการประเมินผล/สรุปบทเรียน ควรปรับข้อความในข้อ 7.การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้ความสมบูรณ์มากขึ้น มีความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น สรุป การประเมินผล/สรุปบทเรียนมี 7 ข้อ

สรุป ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน มีรายดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม มี 2**  
ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีตัวชี้วัด ได้แก่ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต และวิเคราะห์รอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา

2. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน

การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน และระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์

**องค์ประกอบที่ 2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ** มี 2 ขั้นตอน

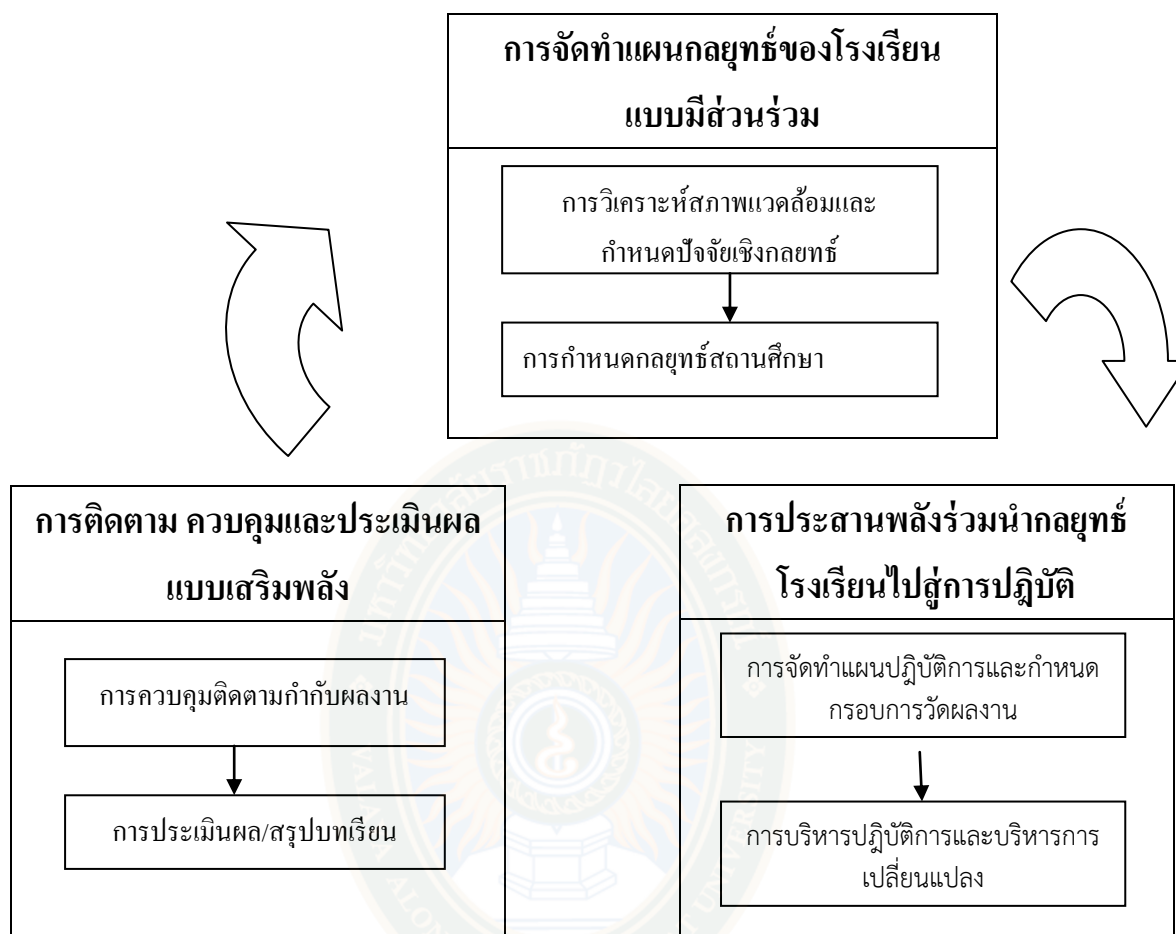
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน /โครงการ การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

2. การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน การสื่อสารภายในโรงเรียน / ประชุมย่อย PLC การปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน การพัฒนาวัฒนธรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ และคุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริม** มี 2 ขั้นตอน

1.การควบคุมติดตามกำกับผลงาน โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ การกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตะหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์ การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ /กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และการจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

2.การประเมินผล/สรุป โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ การรายงานผลการประเมินตนเอง การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุป และการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น



รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน

### 4.3 ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1.การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	4.36	0.32	มาก	4.28	0.23	มาก
2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ	4.32	0.29	มาก	4.31	0.30	มาก
3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผล แบบเสริมพลัง	4.38	0.37	มาก	4.28	0.36	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>4.29</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และ การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง



ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์	4.37	0.26	มาก	4.29	0.23	มาก
2. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	4.36	0.41	มาก	4.28	0.34	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมี  
ส่วนร่วม มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการ  
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์  
สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ด้าน พบว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ  
ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.7** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ	4.48	0.50	มาก	4.34	0.47	มาก
2. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย	4.44	0.50	มาก	4.33	0.47	มาก
3. วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ	4.44	0.50	มาก	4.31	0.46	มาก
4. วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	4.63	0.50	มากที่สุด	4.24	0.47	มาก
5. วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม	4.03	0.18	มาก	4.32	0.50	มาก
6. วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก	4.03	0.18	มาก	4.26	0.44	มาก
7. นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต	4.44	0.50	มาก	4.33	0.47	มาก
8. การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต	4.39	0.50	มาก	4.28	0.45	มาก
9. วิเคราะห์รอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา	4.40	0.49	มาก	4.18	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>	<b>4.29</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม กับด้านวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง

ภายใน, ภายนอก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย โรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และวิเคราะห์กรอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.8** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.40	0.49	มาก	4.25	0.49	มาก
2. การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	4.00	0.00	มาก	4.39	0.49	มาก
3. การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
4. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
5. การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
6. ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์ อย่างชัดเจน การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน ระบุแผนงาน /โครงการ /กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ กำหนดวิสัยทัศน์ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.9** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วม นำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน	4.35	0.32	มาก	4.30	0.32	มาก
2. ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.30	0.25	มาก	4.31	0.30	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	<b>4.31</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.10** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.65	0.48	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
2. การจัดแผนปฏิบัติการและโครงการ	4.03	0.18	มาก	4.39	0.49	มาก
3. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.03	0.18	มาก	4.39	0.49	มาก
4. การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
5. การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
6. การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.40	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
7. การเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>4.30</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการจัดแผนปฏิบัติการและโครงการ ก็กับการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดแผนปฏิบัติการและโครงการ ก็กับการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด



**ตารางที่ 4.11** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลง	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.63	0.50	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
2. การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC	4.03	0.18	มาก	4.39	0.49	มาก
3. การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน	4.03	0.18	มาก	4.38	0.49	มาก
4. การพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ	4.41	0.51	มาก	4.26	0.44	มาก
5. การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน	4.40	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
6. การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ	4.40	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
7. การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ	4.39	0.51	มาก	4.26	0.44	มาก
8. การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น	4.62	0.49	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
9. การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ	4.03	0.16	มาก	4.39	0.49	มาก
10. คุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	0.16	มาก	4.39	0.49	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>	<b>4.31</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC ก็กับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า การสื่อสารภายในโรงเรียน /ประชุมย่อย PLC การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา

และหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.12** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง

องค์กรประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน	4.35	0.35	มาก	4.29	0.34	มาก
2. ขั้นตอนการประเมินผล/สรุปบทเรียน	4.40	0.39	มาก	4.28	0.39	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ องค์กรประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขั้นตอนการประเมินผล /สรุปบทเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และขั้นตอนการประเมินผล/สรุปบทเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

GRAD VRU

**ตารางที่ 4.13** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน

ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. การกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล	4.42	0.51	มาก	4.26	0.44	มาก
2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา	4.43	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
3. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด	4.43	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
4. การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.43	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
5. การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์	4.64	0.48	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
6. การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน	4.00	0.00	มาก	4.39	0.49	มาก
7. การติดตามประเมินผลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด	3.99	0.09	มาก	4.39	0.49	มาก
8. การติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
9. การจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	4.40	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	<b>4.29</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอนการควบคุมติดตามกำกับผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการติดตามประเมินผลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า การตรวจสอบและ  
 เยี่ยมชมการดำเนินงาน กับการติดตามประเมินผลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด  
 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล การสื่อสารสร้างความ  
 เข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา กำหนดวิธีวัดและ  
 เครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด การแต่งตั้งคณะกรรมการและ  
 ผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร  
 ระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และการจัดทำแผนและแนวทางการ  
 ขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.14** แสดงค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 องค์ประกอบที่ 3 การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอนการ  
 ประเมินผล/สรุปบทเรียน

ขั้นตอนการประเมินผล/สรุปบทเรียน	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและ ผลการกำกับติดตามกับเป้าหมายเพื่อ ทบทวนปรับปรุงเพิ่มกลยุทธ์	4.41	0.49	มาก	4.26	0.44	มาก
2. การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
3. การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของ หน่วยงานหรือไม่	4.03	0.18	มาก	4.39	0.49	มาก
4. การรายงานผลการประเมินตนเอง	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
5. การประเมินผลและจัดทำรายงานผล การดำเนินโครงการ	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
6. การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป	4.44	0.50	มาก	4.26	0.44	มาก
7. การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น	4.63	0.48	มากที่สุด	4.26	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 การ  
 ติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริมพลัง ขั้นตอนการประเมินผล/สรุปบทเรียน โดยภาพรวมอยู่

ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามกับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การรายงานผลการประเมินตนเอง การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มี วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

5.1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมัศึกษานั้นการมีส่วนร่วมในวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แล้ว จัดระบบวิธีการและเครื่องมือในการควบคุม และ ประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน คุณภาพวิชาการบุคลากร ก ารเงิน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารจัดการ เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง กฎหมาย เพื่อกำหนดโอกาส อุปสรรค 3) ประเมินสถานภาพสถานศึกษาในอนาคต 4) วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ 5) ศึกษาวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ ของสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) มีการสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการ พัฒนาสถานศึกษา และ 7) ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมความคิด

5.1.1.2 สภาพปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานมากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน 5) กำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ 6) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ 7) กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการกำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ 8) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนไว้ชัดเจน 9) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 10) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 11) มีการประชุมบุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน

5.1.1.3 สภาพปัจจุบันการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 4) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน 5) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตราประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 6) ครูและบุคลากรมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ 7) สนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ 8) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน 9) กำหนด เกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ 10) สนับสนุนครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อให้เกิดทักษะ 11) วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ 12) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และ 13) สร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลในการปฏิบัติงาน

5.1.1.4 สภาพปัจจุบันการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ 3) กำหนดวิธี และสร้างเครื่องมือ กำหนดตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ 4) มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 5) โรงเรียนกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ 6) การติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลให้คะแนนตามตัวชี้วัดที่กำหนด 7) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ 8) รายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ 9) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและการประเมินผล 10) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และ 11) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์

5.1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ขั้นตอนดำเนินการดังนี้

### 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีตัวชี้วัด ได้แก่ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต และวิเคราะห์รอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา

2.2 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน และระบุแผนงาน /โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์

## 2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน /โครงการ การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

2.2 การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC การปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน การพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ และคุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริม ประกอบด้วย

3.1 การควบคุมติดตามกำกับผลงาน โรงเรียน มีตัวชี้วัดได้แก่ การกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตะหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์ การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ /กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และการจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

3.2 การประเมินผล/สรุป โรงเรียนมีตัวชี้วัดได้แก่ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ การรายงานผลการประเมินตนเอง การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการ

ดำเนินโครงการ การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุป และการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

5.1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบส่งไปกลุ่มตัวอย่าง พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านกำหนดกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านกำหนดกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์



## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

5.2.1 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารมีบทบาท ในการบริหารงานต่าง ๆ สอดคล้องกับฮิงเกอร์ และวีเลน (1998); ธงชัย สันติวงษ์ (2533); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545) และศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมิน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์โต และปีเตอร์ (1991) และจินตนา บุญบังการ และณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) ได้เสนอกระบวนการเชิงบริหารจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ร่วมกันและงานวิจัยของศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) ศึกษาวิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานศึกษาต้องรู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาปัจจัยภายใน ด้านโครงสร้าง นโยบาย ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ศึกษาปัจจัยภายนอก ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง กฎหมาย เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮิงเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen, 1998) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม สภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ และทรัพยากร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค แนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและเทคโนโลยี ที่และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) และการวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับ ทรัพยากรที่มีอยู่



ภายในองค์กรและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่ขององค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินต่อไป และสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคตและสอดคล้องกับงานวิจัยของนงนุช รักษา (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ศึกษาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และเน้นการมีส่วนร่วมทุกฝ่าย

การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สภาวะของตนเองก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นจุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ย่อย สอดคล้องกับงานวิจัยของสักรินทร์ อยู่ผ่อง (2559) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการบริหารกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ องค์กรจะต้องระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระดมบริการและผลผลิต พัฒนาขึ้นมาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและ สอดคล้อง งานวิจัยของ ชัดติยา ด้วยสำราญ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 5) วิเคราะห์ทางเลือก และ 6) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม และงานวิจัยของกุหลาบ เกลี้ยงขุม (2557) พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว 2) ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน 3) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 4) กำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการ 5) กำหนดดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ 6) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง และ 7) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้ การปฏิบัติงานต้องมี แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานตามแผน กลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีแผ่ประกาศให้ ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ ก็ปัญหาร่วมกัน กำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจาก แหล่งข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และอำนวยความสะดวก การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์ (1991) กล่าวการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับฮิงเกอร์ และวีเลน (1998) กล่าวว่า การ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดลำดับขั้นตอนการทำงาน และแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ กรม สามัญศึกษา (2545) กล่าวว่าปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557) การ พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นการจัดแผน ปฏิบัติงานประจำปี จัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจนสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ แนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสุดท้ายที่สำคัญในการบริหารงาน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและควบคุม ประเมินกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ สร้างเครื่องมือและ กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ สอดคล้องกับ แนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์ (1991) กล่าวว่า การควบคุมและประเมิน ในการติดตามการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์และดำเนินการตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเหมาะสม แนวคิดฮิงเกอร์ และวีเลน (Hunger & Wheelen, 1998) กล่าวว่า การควบคุมและประเมิน เป็นกระบวนการในการ ติดตามการปฏิบัติตามกลยุทธ์และดำเนินการตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) กล่าวถึง การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดวิธีวัดและ เครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงาน ควบคุมตัวชี้วัด ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุหลาบ เกลี้ยง ชุม (2557) ที่พบว่า การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กำหนดกรอบและแนวทาง ในการติดตามและประเมินผล 2) กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด 3) จัดทำแผนปฏิทิน กำกับติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมใน การกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมิน 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ 6) ผู้ประเมินมีความรู้ ความ เข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์ 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

5.2.2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ได้ข้อสรุป รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่ 2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริม ซึ่งในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ บาร์โด และฮาร์แมน (Bardo & Hartman, 1982) กล่าวว่ารูปแบบนั้น ๆ ต้องมีรายละเอียดเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งมอร์แกน (Morgan, 1988 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มในการสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจึงเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการเผชิญหน้ากันให้เกิดพลวัตของกลุ่มไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเอง และความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดลึกซึ้ง ลุ่มลึก และมีแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม เทคนิคนี้สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลากระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายใน กลุ่มระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการอภิปรายและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง

5.2.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสร้างและพัฒนารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นไปตามขั้นตอนที่เหมาะสม มีการศึกษาร่วมกันมีลักษณะที่เหมาะสมและเป็นไปได้ต่อการบริหารโรงเรียน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับคีฟส์ (Keeves, 1988) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและจุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับแนวคิดของอุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การทดสอบ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานคุณลักษณะและเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็น

ผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ และงานวิจัยของ นงนุช รักษา (2555); พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง (2556); กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557); ธีรพันธ์ ตันพานิชย์ (2558); ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) และสุรียา ศรีโกศา (2559) พบว่า มีการตรวจสอบเหมาะสมและความเป็นไปของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการตรวจสอบความเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อที่จะนำจุดแข็งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน มากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานของโรงเรียน โดย ในแต่ละขั้นตอนต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องกำหนดวิธี และสร้างเครื่องมือ ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ระยะเวลาเป็นแผนการปฏิบัติงานชัดเจน ต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.1.2 ผู้บริหารสำนักงานเขตได้ วางแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ให้กับโรงเรียน โดยให้โรงเรียนต้องปฏิบัติตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทุกปี โดยจัดผู้ดูแลรับผิดชอบทุกคนมีส่วนร่วม มีระบบการตรวจสอบต่าง ๆ ชัดเจน ทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

5.3.1.3 ระดับนโยบาย เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ในสังกัดมัธยมศึกษา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับประเมินโครงการที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.2.3 ควรมีการวิจัยการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.2.4 ควรวิจัยพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา



บรรณานุกรม

GRAD VRU



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). การวางแผนหลักโครงการ. สืบค้นจาก [http://www.dla.go.th/work/e\\_book/eb3/sp6\\_6.pdf](http://www.dla.go.th/work/e_book/eb3/sp6_6.pdf).
- กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย. (2539). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา. (2545). แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องนโยบายและมาตรฐานการ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. สืบค้นจาก [http://bsq.vec.go.th/innovation/policy2\\_1.html](http://bsq.vec.go.th/innovation/policy2_1.html)
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องรายชื่อนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2558. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/moe/upload/news19/FileUpload/45226-4079.pdf>.
- กุหลาบ เกียรติขุม. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดชายแดนภาคใต้วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จิระประภา อัครบวร (2548) โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ : เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) หลักสูตรการน ายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Making Strategy Work) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร).
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2545). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชัยรัตน์ ผิวชัยภูมิ. (2551). การศึกษาบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ตามแนวคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา. การศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). **สถิติเพื่อนักบริหาร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2558ก). **เปิดปัญหาการศึกษาไทย 3 ข้อใหญ่ สมศ.พบสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานไม่ผ่านรับรองร้อยละ 37. สืบค้นจาก**  
[http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1444806336&catid=19&subcatid=1903](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1444806336&catid=19&subcatid=1903)
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2558ข). **เผย 10 ปัญหาจุดรั้งการศึกษาไทย. สืบค้นจาก**  
[http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1435302805](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1435302805)
- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). **ศาสตร์ และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์ พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชูใจ เอื้ออักษร. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- ชูศักดิ์ ประเสริฐ. (2552). **คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ ในหน่วยงานและสถานศึกษา 2552**. เพชรบุรี:  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. ม.ป.ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่**. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐศักดิ์ จันท์ผล. (2552). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้น  
การกระจายอำนาจ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดวงพร อุ่ณจิตต์. (2557). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความผาสุกของนักเรียน  
ประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะกรุงเทพฯ**  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทีศนา แคมณี. (2550). **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย**. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทีศนา แคมณี. (2551). **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี  
ประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2530). **แผนโครงการและงบประมาณ**. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ธานินทร์ ศรีชมภู และคนอื่น ๆ. (2557). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. **วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 16(3), 120-131.

- ธีรนนท์ ตันพานิชย์. (2558). **รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย**. ชลบุรี: วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงนุช รักษา. (2555). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาทะเล)** สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: โรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทยาทะเล).
- นงนุช สุระเสน. (2557). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิคม ทาแดง. (2536). **หน่วยที่ 5 การสร้างแบบจำลองระบบการศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิวัตร นาคะเวช. (2554). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน**. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 5(2), 77-87.
- นิสสาร พิมพ์ทอง. (2557). **รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลเอกชนกรุงเทพฯ** มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- เนตร์พัฒนาวิโรชา. (2553). **การจัดการสมัยใหม่** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับCEO**. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: วี เจ พรินต์ติ้ง.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). **การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2554). **การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในนโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประยุทธ์ จันทร์โอชา. (2559). **ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 197/2559 นายกรัฐมนตรีพบเพื่อนครูคืนความสุขให้ครู คืนครูให้นักเรียน**. สืบค้นจาก <http://www.moe.go.th/websm/2016/may/202.html>
- ปรีชาติ ชมชื่น และคนอื่น ๆ. (2556). **รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 6(4), 112-123.
- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่น ๆ. (2553). **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง**. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- พัทธ์รผจง วิฒนสินธุ์ และคนอื่น ๆ. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชรา มั่งชม. (2540). **นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พิชญ์สินี ชมพูคา และพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. (2552). **Qualitative research: การวิจัยเชิงคุณภาพ**. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิสิญท์ นุ่นเกลี้ยง. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏรูปแบบควรจะเป็นอย่างไร. **วารสารศึกษาศาสตร์**. 24(2), 79-91.
- พลสุข หิงคานนท์. (2540). **การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพลินใจ พฤษชาติรัตน์. (2549). **การพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพลินตา กะลัมพากร. (2557). **รูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ไพรัช ถิ่นธานี. (2556). **Global communication management and strategic management**. สืบค้นจาก <http://www.docstoc.com/docs/24189061/Communication-Management-Policy>.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). **ความหมายของโครงการ**. สืบค้นจาก [www.mcu.ac.th/BO/Files/Doc/Bluebook/bbFile49.doc](http://www.mcu.ac.th/BO/Files/Doc/Bluebook/bbFile49.doc).
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2551). **สาระสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จำแนกประมาณ (Performance Assessment Rating Tool: PART) ของหน่วยงานภาครัฐ**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มารศรี สุธานี. (2550). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร**. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มาลี สืบกระแส. (2552). **การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์ พับลิเคชั่น.



- ราชบัณฑิตยสถาน. (2544). **ศัพท์ราชบัณฑิต**. สืบค้นจาก  
<http://rirs3.royin.go.th/coinages/webcoinage.php>.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ:  
 นานมีบุคคส์พับลิเคชั่นส์.
- รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โรงพยาบาลสงขลา. (ม.ป.ป.). **กลยุทธ์โรงพยาบาลสงขลา**. สงขลา: กลุ่มงานนโยบายและแผน.
- วัชรภรณ์ ทีสุกะ. (2557). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2546). **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่  
 ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (ม.ป.ป.). **การทำให้เกิดผล (Implementation)**. สืบค้นจาก  
<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%9C%E0%B8%A5>
- วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้. (ม.ป.ป.). **การนำระบบ PDCA มาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน**.  
 นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542**.  
 วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิสุทธิ์ เวียงสมุทร. (2552). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระ  
 การเรียนรู้คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 1-2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศศิวิมล จุลศิลป์. (2553). **การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้  
 จัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้  
 กระบวนการเอไอซี**. *Suranaree J. Soc. Sci.* 4(2), 17-31.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2536). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **การวิเคราะห์พหุระดับ : Muti-level Analysis**. พิมพ์ครั้งที่ 4.  
 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ศิริลักษณ์ ทิพน้อม. (2559). **พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558). **รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3**. สืบค้นจาก <http://www.niets.or.th>.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558ก). **คู่มือการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3**. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2559ข). **สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558**. สืบค้นจาก [http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6\\_2558.pdf](http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6_2558.pdf).
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2559). **สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558**. สืบค้นจาก [http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM3\\_2558.pdf](http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM3_2558.pdf).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: เรตเฟิร์น ครีเอชั่น.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **กรณีศึกษา: การบริหารกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์** พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊กเซนเตอร์
- สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2547). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). **การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

- สมุทร ชำนาญ. (2546). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สรินทร์ เชี่ยวโสธร. (2555). **รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบก.** วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สักรินทร์ อยู่ผ่อง และคนอื่น ๆ. (2556). **การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาน ประกอบการขนาดเล็ก.** วารสารบริหารธุรกิจราชวมงคล. 8(1), 28-46.
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2551). **การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (ม.ป.ป.). **การจัดทำโครงการโดยใช้ ตารางเหตุผลสัมพันธ์.** สระแก้ว: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544ก). **การบริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูป การศึกษา.** กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **คู่มือการวางแผนงบประมาณจาก แนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แนวทางการวัดผลประเมินผล ในชั้นเรียนกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544.** กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจบริหารและการ จัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตาม กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษา พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้น พื้นฐาน.** เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เรื่อง ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ พ.ศ. 2553-2561.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **รายงานประจำปี 2555 สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management). กรุงเทพฯ:  
พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ:  
พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี 2  
(พ.ศ. 2551 – 2562). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง  
(พ.ศ. 2552 – 2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2558). สถานะการศึกษาไทยปี 2557/2558 “จะปฏิรูป  
การศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร”. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2557). รายละเอียดแผนปฏิบัติ  
ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ:  
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย  
อีสเทิร์นเอเซีย. 42(1), 166-177.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับ  
โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับ  
โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภารัตน์ คำเพราะ. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูป  
การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุรพล เสนบุญ และคนอื่น ๆ. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารศูนย์การศึกษาพิเศษประจำ  
จังหวัด. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 9(1), 74-85.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2551). ผู้บริหารยุคใหม่ของอาเซียน. สืบค้นจาก  
<http://www.tesol.org/convention2014/featured-speakers>

- สุริยา ศรีโกคา. (2559). **การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**  
 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย. (2548). **รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2548). **การบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อนุศักดิ์ สมิตสันต์. (2544). **การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคม.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อภิชา ธานีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2556). **รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร. SDU Research Journal Humanities and Social Sciences.** 8(2), 137-151.
- อรฤดี พูลศรี. (2555). **รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. สมุทรปราการ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2.**
- อรสา โกลลันนทกุล. (2549). **เอกสารประกอบคำสอนรายวิชาวิทยาการวิจัย. ปทุมธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.**
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). **การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร พัชรรัตน์. (2547). **ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.**
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). **Urban Sociology: A Systematic Introduction.** New York: F.E. Peacock.
- Beall. (2012). **Strategic Management of Private Schools: Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers.** Retrieved from <http://proquest.umi.com/>
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Amazement: Approach.** New York: John Wiley and Sons.
- Certo, Samuel C., & Peter, J. P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications.** Singapore: McGraw-Hill Inc.

- Corsin, & Auerbach (1996). **Concise Encyclopedia of Psychology**. New York: John Wiley and Sons.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Test**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.
- David, F. R. (1997). **Strategic Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Davis, L. L. (1992). Instrument Review: Getting the Most from a Panel of Experts. **Applied Nursing Research**. 5, 194 - 197.
- Eisner, E. W. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation. **Journal of Aesthetic Education**. 19(5), 192-193.
- Flick, K. (1998) Regulation of Cell Size by Glucose is Exerted Via Repression of the CLN1 Oromoter. **Mol Cell Biol**. 18(5), 2492-501.
- Frumkin, P. (2011). **Creating New School: The Strategic Management of Charter Schools**. Retrieved from <http://www.aect.org>
- Gilmore, G. D., & Cambell, M. D. (1996). **Needs Assessment Strategies for Health Education and Promotion**. Wl: Brown and Benchmark.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). **Business Policy and Strategic Management**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2003). **Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service**. New York: Prentice Hall.
- Good, C. V. (2005). **Dictionary of Education**. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). **Behavior in Organizations**. Retrieved from <http://www.alibris.com/search/books/qwork/7684670/used/Behavior%20in%20Organizations>
- Hacker & Akinyele. (1998). **Leadership and Strategic Management in Education**. Great Britain: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1993). **Strategic Management**. 5<sup>th</sup> ed. USA: The Dryden Press.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1995). **Strategic Management**. 5<sup>th</sup> ed. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1998). **Strategic management (6th Ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Iowa State University Extension. (2001). **Needs Assessment Strategies for Community Groups and Organizations**. Retrieved from <http://www.extension.iastate.edu/communities/tools/assess/>
- Joyce, B., & Weil, M. (1996). **Model of Teaching**. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.



- Keeves, P. J. (1988). **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Krueger, R. A. (1994). **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research**. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Longman Contemporary Dictionary of English New edition. (1987). Harlow: Longman, English.
- Longman Dictionary of Contemporary English. (1987). **Longman Dictionary**. England: Clays.
- Madaus, G. F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L. (1983). **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation**. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). **Research in Education: A Conceptual Introduction**. New York: San Francisco.
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. **Public Personnel Management**. 27 (2), 151-160.
- Morgan, D. L., & Scannell, A. U. (1998). **Planning Focus Group**. In D.L. Morgan, R. A. Kruger, & J. A. King, (Eds.), *Focus Group Kits*, 2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sergiovanni, T. J., & Burlingame, M. (1992). **Educational Governance and Administration**. 3<sup>rd</sup> ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Smith, E. W. (1971). **The Education Encyclopedia**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Smith, R. H. (1980). **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan.
- Stewart, D., & Shamdasani, P. (1990). **Focus Groups: Theory and Practice**. Newbury Park: Sage Publications.
- ThinkExist. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 2008
- Thompson. Arthur A., J., & Strickland III, A. J. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Willer, D. (1986). **Scientific Sociology: Theory and Method**. Englewood Cliff, NJ.: Prentice Hill.
- Wright, P., & Pringle, K. (1992). **Strategic Management, Text and Cases**. Allyn and Bacon.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row Publication



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

GRAD VRU



ที่ ศธ 0551.12/ว.012

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี 13180

11 มกราคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

ด้วยนางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 54B74650121 นักศึกษา  
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏว  
ไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ช่อเพชร เบ้าเงิน เป็นประธาน  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว  
ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความ อนุเคราะห์ จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่  
สามารถเปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาว  
จันทิมา บุญอนันต์วงศ์ เบอร์โทรศัพท์ 085-4569589 เป็นผู้ประสานงานโดยตรง และใคร่ขอขอบคุณ  
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-2529 1638 ต่อ 401, 402, 403

โทรสาร 0-2529 1638 ต่อ 406



ที่ ศธ 0551.12/ว.121

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี 13180

3 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน .....

ด้วยนางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 54B74650121 นักศึกษา  
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยม มศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความ  
จำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ เบอร์โทรศัพท์ 085-4569589 เป็นผู้ประสานงาน  
โดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-2529 1638 ต่อ 401,402,403

โทรสาร 0-2529 1638 ต่อ 406





ที่ ศธ 0551.12/ว.175

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี 13180

27 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย เทียนขาว

ด้วยนางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 54B74650121 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์งานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันพุธที่ 26 เมษายน 2560 เวลา 10.00 น. ณ ห้องอาหารบัวขาว (VIP) ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ เบอร์โทรศัพท์ 85-4569589 เป็นผู้ประสานงานโดยตรง มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-2529 1638 ต่อ 401,402,403

โทรสาร 0-2529 1638 ต่อ 406



ที่ ศธ 0551.12/ว.012

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี 13180

2 เมษายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วยนางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 54B74650121 นักศึกษา  
ระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน เป็นประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วน  
ที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์งานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้  
นางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์ เบอร์โทรศัพท์ 085-4569589 เป็นผู้ประสานงานโดยตรง และใคร่  
ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-2529 1638 ต่อ 401,402,403

โทรสาร 0-2529 1638 ต่อ 406

## รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล 6 โรงเรียน

1	โรงเรียนสภาราชนิ	จังหวัดตรัง
2	โรงเรียนนครสวรรค์	จังหวัดนครสวรรค์
3	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ	จังหวัดราชบุรี
4	โรงเรียนจอมสุรางค์	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5	โรงเรียนชุมแพ	จังหวัดขอนแก่น
6	โรงเรียนศรียานุสรณ์	จังหวัดจันทบุรี



GRAD VRU

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิจัดสรรทุนกลุ่ม

1. นายสมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. นายมานะ พุ่มบัว  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
3. ดร.วชิราภรณ์ สุรณะสกุล  
ตำแหน่ง นักวิชาการระดับ 8 วิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ
4. ผศ.ดร.สุรชัย เทียนขาว  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
5. ผศ.ดร.ภัทรพล มหาพันธ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. ผศ.ดร.วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
7. ดร.เอกพรต สมุทธานนท์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมวิไล
8. ดร.รังสรรค์ นกสกุล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
9. ดร.กฤดีทรัพย์ เชื้อพันธ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาอนุสรณ์
10. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GRAD VRU

จัดสนทนากลุ่ม ห้องประชุม VIP อาคารเจ้าฟ้า  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ 27 เมษายน 2560



ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์  
ตำแหน่ง เลขาธิการครุสภา กระทรวงศึกษาธิการ  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.ดร.อรสา จรุงธรรม  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการประเมินและวัดผลการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผศ.ดร.อติพงษ์ เพชรสุทธิ  
ตำแหน่ง คณบดีคณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี  
วุฒิการศึกษา วท.บ. (สถิติประยุกต์) สจพ, วท.ม. (สถิติประยุกต์) สจพ, 2543  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี
4. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท M.P.A (Western Michigan University)
5. รศ.วันชัย มีชาติ  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท รป.ม. รัฐประศาสนศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

GRAD VRU



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือในการวิจัย

GRAD VRU

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง**  
**เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สภาพปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2. สภาพปัจจุบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนท่านมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....  
 .....  
 .....  
 .....

3. สภาพปัจจุบันในด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนท่านมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....  
 .....  
 .....  
 .....

4. สภาพปัจจุบันในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนท่านมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....  
 .....  
 .....  
 .....

5. สภาพปัจจุบันในด้าน การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนท่านมีการดำเนินการ  
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

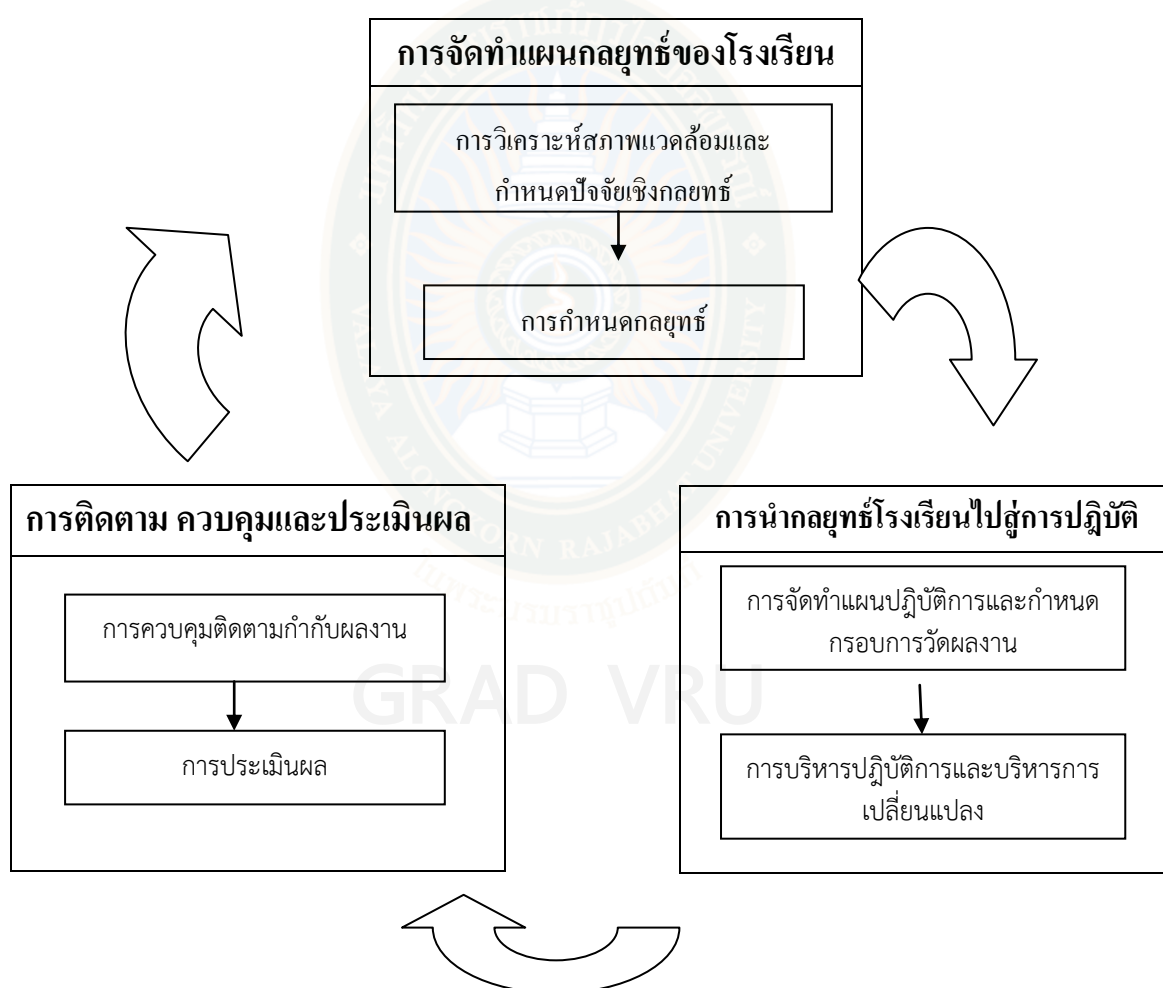


## เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาภาคสนามสังเคราะห์ประเด็นสำคัญโดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 โรงเรียน

ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความคิดเห็นต่อ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวอย่างไรบ้าง



ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



องค์ประกอบที่ 1.การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม มี 2 ขั้นตอนได้แก่

### 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์

1.วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ

2.วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง  
กฎหมาย

3.วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ

4.วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

5.วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

6.วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก

7.นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิคSWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

8.การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ  
โดยใช้เทคนิคSWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

9.วิเคราะห์กรอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา

### 1.2 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์  
ไว้ชัดเจน

3.การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

4.การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน

5.การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน

6.ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อ  
สร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์

ความคิดเห็น

---



---



---



---

องค์ประกอบที่ 2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ มี 2 ขั้นตอนได้แก่

## 2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน

1.การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยตีพิมพ์ Website แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน

2.การจัดแผนปฏิบัติการและโครงการ

3.การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน

4.การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ

5.การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ

6.การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

## 7.การเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

## 2.2 การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน

2.การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC

3.การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน

4.การพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ

5.การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล

6.การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน

7.การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ

8.การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ

9.การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น

10.การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพคุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3.การติดตาม ควบคุมและประเมินผลแบบเสริม มี 2 ขั้นตอนได้แก่

### 3.1 การควบคุมติดตามกำกับผลงาน

- 1.การกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล
- 2.การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตะหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา
- 3.กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด
- 4.การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 5.การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์
- 6.การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน
- 7.การติดตามประเมินผลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
- 8.การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง
- 9.การจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

### 3.2 การประเมินผล/สรุปทเรียน

- 1.การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์
- 2.การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
- 3.การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่
- 4.การรายงานผลการประเมินตนเอง
- 5.การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ
- 6.การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป
- 7.การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

---

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก         |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง     |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย        |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้น้อยที่สุด |

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์  
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

GRAD VRU

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีข้อมูลตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 1. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายโรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ										
2. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย										
3. วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ										
4. วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย										
5. วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม										
6. วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก										
7. นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก มากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต										
8. การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต										
9. วิเคราะห์ ครอบคลุมความเสี่ยง ทั้งภายใน ภายนอก สถานศึกษา										
1.2 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา 1. กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน										
2. การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน										
3. การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน										
4. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน										
5. การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลางของโรงเรียน										
6. ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์										
2.การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1





5.การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมมลพิษ														
6.การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน														
7.การติดตามประเมินผลฤทธิ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด														
8.การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง														
9.การจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา														
<b>3.2 การประเมินผล/สรุปบทเรียน</b>														
1.การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มมลพิษ														
2.การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น														
3.การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่														
4.การรายงานผลการประเมินตนเอง														
5.การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ														
6.การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป														
7.การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น														

ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



**ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ**  
**ค่าดัชนีความสอดคล้อง ( IOC ) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

รายการ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>1.การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน</b> <b>แบบมีส่วนร่วม</b>	1	1	1	1	1	5	1
<b>1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัย</b> <b>เชิงกลยุทธ์</b>							
1. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบาย โรงเรียน คุณภาพวิชาการ บุคลากร งบประมาณ ด้าน วัสดุอุปกรณ์ และบริหารจัดการ							
2.วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง กฎหมาย	1	1	1	1	1	5	1
3.วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1
4.วิเคราะห์ความต้องการคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	0	1	1	1	1	4	0.80
5.วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม	1	1	1	1	1	5	1
6.วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายใน, ภายนอก	1	1	1	1	1	5	1
7.นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกมากำหนด เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต	1	1	1	1	1	5	1
8.การระบุเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ โดยใช้เทคนิคSWOT Analysis ทั้งสถานการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต	1	1	1	1	1	5	1
<b>9.วิเคราะห์กรอบความเสี่ยงทั้งภายใน ภายนอก</b> <b>สถานศึกษา</b>	1	1	1	1	1	5	1
<b>1.2 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา</b>	1	1	1	1	1	5	1
1.กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ของโรงเรียน							
2.การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1
3.การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1
4.การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1
5.การกำหนดกรอบผลงานหลักและเป้าหมายระยะกลาง ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1
6.ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการ ปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นในกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้ บรรลุวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1

รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน</b>							
1.การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยติดประกาศ Website แจ้งให้บุคคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1
2.การจัดแผนปฏิบัติการและโครงการ	1	1	1	1	1	5	1
3.การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1
4.การจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดผลงานหลักของแผนงาน/โครงการ	1	1	1	1	1	5	1
5.การจัดสรรและวางแผนงบประมาณ	1	1	1	1	1	5	1
6.การกระจายความรับผิดชอบกลยุทธ์สู่ผู้ปฏิบัติและจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1
<b>7.การเรียนรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง</b>	1	1	1	1	1	5	1
<b>2.2การบริหารปฏิบัติการและบริหารการเปลี่ยนแปลง</b>	1	1	1	1	1	5	1
1.แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน							
2.การสื่อสารภายในโรงเรียน/ประชุมย่อย PLC	1	1	1	1	1	5	1
3.การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานจัดทำคู่มือมาตรฐานงาน	1	1	1	1	1	5	1
4.การพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการ	1	1	1	1	1	5	1
6.การประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน	1	1	1	1	1	5	1
7.การจัดระบบรางวัลและแรงจูงใจ	1	1	1	1	1	5	1
8.การจัดอบรมที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1
9.การเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น	1	1	1	1	1	5	1
10.การปฏิบัติงานมุ่งสู่ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1
11.คุณภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1



รายการประเมิน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
<b>3.1 การควบคุมติดตามกำกับผลงาน</b>	1	1	1	1	1	5	1
1.การกำหนดกรอบและแนวในการติดตามและประเมินผล							
2.การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตะหนักในความสำคัญของกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1
3.กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินการดำเนินงานควบคุมตัวชี้วัด	1	1	1	1	1	5	1
4.การแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1
5.การพัฒนาห้องปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์	1	1	1	1	1	5	1
6.การตรวจสอบและเยี่ยมชมการดำเนินงาน	1	0	1	1	1	4	0.80
7.การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1
8.การติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1
9.การจัดทำแผนและแนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1
<b>3.2 การประเมินผล/สรุปบทเรียน</b>	1	1	1	1	1	5	1
1.การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม กับเป้าหมายเพื่อทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์							
2.การวิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1
3.การประเมินผลผลิตที่ได้จากกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่	1	1	1	1	1	5	1
4.การรายงานผลการประเมินตนเอง	1	1	1	1	1	5	1
5.การประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการ	1	1	1	1	1	5	1
6.การถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุป	1	1	1	1	1	5	1
7.การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1

## การวิเคราะห์ SWOT จำนวน 6 โรงเรียน

### 1. โรงเรียนจอมสุรางค์

#### จุดแข็ง

1. โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ ตรงกับสาขาวิชาที่สอนและมีการพัฒนาตนเองเสมอ
3. โรงเรียนมีโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษาที่ชัดเจน

#### จุดอ่อน

1. บุคลากรขาดความรู้เรื่องการเบิกจ่ายเงิน และประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน

#### โอกาส

1. ผู้ปกครองมีความพร้อมด้านเศรษฐกิจ สนับสนุนการจัดการศึกษา
2. โรงเรียนตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมสังคมที่ดี ใกล้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ชุมชนให้การยอมรับ เชื้อถือ ศรัทธาและให้ความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน

#### อุปสรรค

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสมจำนวนมาก

### 2. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ

#### จุดแข็ง

1. โรงเรียนจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและระบบงานที่ชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามเป้าหมายการศึกษามีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนมี นโยบาย ทิศทางการจัดการศึกษาเช่นปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาอย่างชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับดีมาก

#### จุดอ่อน

1. โรงเรียนยังขาดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารและครูบางส่วนยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆทำให้การผลักดันงานและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จทำได้ยาก ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

#### โอกาส

1. ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

#### อุปสรรค

1. ชุมชนมีแหล่งอบายมุข สถานบันเทิง ร้านเกมและการแพร่ระบาดของสารเสพติด ผู้เรียนบางส่วนเข้าไปมั่วสุมและมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ส่งผลกระทบต่อการศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง ครอบครัวที่แตกแยก พ่อแม่ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่ลูกอย่างใกล้ชิดทำให้ลูกมีปัญหาด้านพฤติกรรม ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนเสี่ยงต่อการออกกลางคัน

### 3. โรงเรียนชุมชนแพศึกษา

#### จุดแข็ง

1. โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน มีการศึกษาเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการได้มาตรฐาน เนื่องจากดำเนินงานตามระเบียบ กฎหมายกำหนด
2. โรงเรียนกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ มอบหมายงานบุคลากรทุกระดับชัดเจน เนื่องจากจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับระเบียบ ตามที่กฎหมายกำหนด
3. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วยเทคนิคSWOT ที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของโรงเรียน

#### จุดอ่อน

1. บุคลากรในโรงเรียนบางส่วนยังไม่ตระหนักใน ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายใน

#### โอกาส

1. ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วนและเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึง สถานศึกษาจัดการศึกษาดีมีคุณภาพ ส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับ มั่นใจในโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียน
2. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รับรองมาตรฐานโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียน การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน 2 สพฐ. รับรองให้เป็นโรงเรียนในฝันส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนโดยเน้น ICT มีคุณภาพ

#### อุปสรรค

1. นักเรียนมาจากหลายท้องถิ่นที่มีสภาพครอบครัวเศรษฐกิจ ความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน ส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้น้อยส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้

### 4. โรงเรียนนครสวรรค์

#### จุดแข็ง

1. โครงสร้างองค์กรสายงานบังคับบัญชามีความชัดเจน
2. การดำเนินงานมีความเข้มแข็งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแบ่งสายงานบังคับบัญชาชัดเจนมีความ คล่องตัวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน

#### จุดอ่อน

1. ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงานของขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้างขวางมากทำให้การติดต่อประสานงานต่างๆเป็นไปอย่างไม่สะดวกส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษา

#### โอกาส

1. หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณครูและบุคลากรในการพัฒนาการศึกษาจำนวนมากต่อเนื่องทุกปี
2. ได้รับงบประมาณจากต้นสังกัดเพียงพอ

#### อุปสรรค

1. ความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยมากนำมาซึ่งการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง
2. การสื่อสารระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่กับโรงเรียนเข้าใจไม่ตรงกัน

### 5.โรงเรียนสภาราชนิ

#### จุดแข็ง

1. มีโครงสร้างมอบหมายงาน วางตัวที่ชัดเจน
2. เขตพื้นที่การศึกษามีนโยบายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด
3. มีเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพมัธยมศึกษา (สมป.) เพื่อบริหารงานวิชาการ

#### จุดอ่อน

1. กรอบอัตราตามโครงสร้างไม่เพียงพอ

#### โอกาส

1. มีบุคลากรจำนวนมาก ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการสนับสนุนการศึกษา
2. ขนบธรรมเนียมประเพณีคล้ายคลึงกันเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

#### อุปสรรค

1. ประชาชนมาก พื้นที่บริการกว้าง ยากต่อการบริหารจัดการ
2. สังคมไร้พรหมแดน ทำให้เด็กและเยาวชนเกิด ค่านิยมใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเสี่ยง เช่น ท้องก่อนวัยอันควร ออกกลางคัน การทะเลาะวิวาท การติดเกมส์

### 6.โรงเรียนศรียานุสรณ์

#### จุดแข็ง

1. อาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนมีความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ คุณธรรม อาจารย์มีอิสระในการสอน การวิจัยและการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัย บุคลากรและผู้ปกครองของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ อาจารย์มีความพร้อมด้านคุณวุฒิ ตรงตามสาขาที่สอนและมีความสามารถพิเศษหลากหลายซึ่งได้นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน อาจารย์มีความรับผิดชอบสูง ความคิดสร้างสรรค์และทุ่มเทเสียสละเพื่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน สามารถเป็นแบบอย่างให้กับอาจารย์รุ่นใหม่ได้ ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำสูง บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความรู้ความสามารถและทุ่มเทเสียสละในหน้าที่ของตนเอง

2. โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีสถานภาพชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย มีแหล่งงบประมาณสนับสนุนการบริหารงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีชื่อเสียงเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนองค์กร ได้รับ การยอมรับในวงการศึกษาและวิชาการ มีแหล่งเผยแพร่ทางวิชาการหลายแห่งมีหน่วยงานสนับสนุนการทำงานของอาจารย์อย่างชัดเจน ให้อิสระในการบริหารจัดการและเอื้อประโยชน์เพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้มีคุณธรรม มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โรงเรียนมีการบริหารงานที่มีประสิทธิผลและเปิดโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างอิสระ
3. อาจารย์และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงในการทำงาน วางแผนในการแสวงหาความก้าวหน้าในวิชาชีพได้อย่างอิสระ มีทิศทางและข้อตกลงที่ชัดเจน รวมถึงมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และคนงาน

#### จุดอ่อน

1. บุคลากรของโรงเรียนบางส่วนมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและการบริหารจัดการ อาจารย์อยู่ภายใต้ความคาดหวังจากสังคมค่อนข้างสูงความรู้ความสามารถและประสบการณ์การติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศยังไม่เพียงพอกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น อัตราส่วนอาจารย์ในการทำวิจัยค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กับการ เลิกจ้างเพราะไม่สามารถทำงานได้ตามข้อกำหนดด้านงานวิชาการ และการพัฒนาวิทยฐานะทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยกำหนด บุคลากรสายสนับสนุนมีการแบ่งรายละเอียดของกรอบงานไม่ชัดเจน ไม่เห็นความสำคัญหรือตระหนักในงานที่ได้รับมอบหมายเท่าที่ควร มีความซ้าซ้อนในการทำงาน ทศนคติ ของบุคลากรไม่ทำงานเชิงรุก บุคลากรขาดความเข้าใจบทบาทในการทำงานยึดติดการทำงานแบบเดิม

#### โอกาส

1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ จัดให้มีการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีแหล่งสนับสนุนอย่างกว้างขวาง โรงเรียนมี หน่วยงานสนับสนุนในการทำงานที่ดี และมีคุณภาพ มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนการจัดกิจกรรม สถานศึกษามีความพร้อมด้านกายภาพ วัสดุอุปกรณ์การเรียน ความปลอดภัย อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษา มีชื่อเสียง อยู่ในแหล่งเรียนรู้ ทำให้เป็นจุดเด่น ดึงดูดความสนใจของผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครมาร่วมในการทำงาน
2. ผู้ปกครอง บุคลากร ครอบครัว และชุมชนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน มีคณาจารย์จากคณะต่างๆ มาเป็นวิทยากรช่วยสอน นักเรียนมาจากพื้นฐานของครอบครัวที่ดีและบางส่วนได้รับการคัดเลือกด้านความพร้อมทางวิชาการทำให้เกิดผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน มีผู้บริหารที่มีความสามารถ มีความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาการวางแผนงาน เพื่อสนับสนุนโครงการต่างๆ ในอนาคต ผู้ปกครองมีความรู้ความสามารถมีความพร้อมในหน้าที่การงานและฐานะทางสังคมพร้อมที่จะให้การสนับสนุนกิจกรรม มีสมาคมผู้ปกครอง

#### อุปสรรค

1. มีข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างของ บุคลากร ภาวะเบี้ยววิธีปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดข้อขัดข้องในการทำงาน ทางโรงเรียนมีข้อจำกัดในการจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ แทนบุคลากรที่ลาคลอด ลาป่วย ฯลฯ
2. ราคาสินค้าและค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนสูงขึ้นตาม แต่รายได้เท่าเดิม





### ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบทดสอบ

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าความเชื่อมั่น
1.การวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์	
3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เชิงรุก	
รวม	



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวจันทิมา บุญอนันต์วงศ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	1 กันยายน 2516
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	180 ถนนเลียบสันติสุข อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี 18110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2544	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557	อาจารย์ประจำ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำ วิทยาลัยนครราชสีมา
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
ที่ทำงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

GRAD VRU