

## รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Development of a Strategic Management Model for Secondary Schools

### under the Office of the Basic Education Commission

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์

ช่อเพชร เป้าเงิน

สมกุล ถาวรกิจ

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

E-mail No.186@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเนื้อหาของการวิเคราะห์มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ผู้วิจัยนำเนื้อหาจากการสัมภาษณ์มาสรุปแล้วนำมาร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการนำร่างรูปแบบจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน แล้วนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 318 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในขั้นตอนที่ 3 คือ แบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และมีความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.857 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำ SWOT Analysis และทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนให้

มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของโรงเรียนในอนาคต (2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ครอบคลุมแผนงานทุกระดับชั้น (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ รายงานผล ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนด กลยุทธ์ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.31) และ ความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.29)

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์, โรงเรียนมัธยมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Abstract

The objectives of this research were (1) to study the current state of the strategic management of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, (2) to develop a strategic management model for the secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, and (3) to examine the appropriateness and the feasibility of the strategic management model of the secondary schools. This research consisted of 3 phases: **Phase 1:** study the current state of the strategic management of the secondary schools through analyzing relevant documents and research. The analyzed data were used to construct a structured interview to collect data from 6 purposively selected administrators of the secondary schools. Then the interviewed data were concluded and used to draft a strategic management model for the secondary schools; **Phase 2:** develop the strategic management model from the draft prepared in Phase 1 by doing a focus group of 9 purposively selected experts. Then the researches used the analyzed and synthesized data from the focus group to construct the strategic management model; **Phase 3:** examine the appropriateness and the feasibility of the strategic management model by 318 stratified randomly selected samples of secondary school administrators under the Secondary Educational Service Area Office. The research instrument was a questionnaire which had IOC scores between .80-1.00 and reliability of 0.857. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation.

The research findings were as follows:

1. The current state of the strategic management of the secondary schools under the Office of the Basic Education Commission had a 4-step process. This process consisted of the following steps:

**Step 1: Analysis of School Environment** by all school personnel participation in SWOT analysis and review of school missions and authority to be suitable for and in accordance with the future school environment.

**Step 2: Strategy Formulation** dealing with clear vision, missions, and goals. School teachers and personnel involved in determining strategies that covered all levels of school planning.

**Step 3: Strategy Implementation** determining a clear procedure of and a person responsible for putting school strategies into practice, prepare a work calendar and perform according to the specified strategic plan.

**Step 4: Strategy Control and Evaluation** concerning follow-up operations, evaluation according to the indicators, appointment of strategic evaluation committee, development of strategic evaluation tools, school operation reports to stakeholders, and improvement of school strategies.

2. The development of a strategic management model for the secondary schools under the Office of Basic Education Commission consisted of 4 components as follows: (1) analysis of school environment, (2) strategy formulation (3) strategy implementation, and (4) control and evaluation of school strategies.

3. The overall examination result of the appropriateness of the strategic management model of the secondary schools under the Office of the Basic Education Commission was at a high level ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.31) and the feasibility of the model was at a high level ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.29).

**Keywords:** Strategic Management Model, Secondary Schools, and Office of the Basic Education Commission

## 1. บทนำ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่ช่วยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำสู่การจัดทำแผนและดำเนินการที่เหมาะสม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (พิบูล ทีปะपाल, 2546: 10) ดังนั้น การบริหารที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกแห่งการบริหารมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามภารกิจหลักในการบริหารงานในสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น

การบริหารจัดการโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมนอกที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัดติยา ดวงสำราญ (2552) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารกลยุทธ์โรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน (4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ (6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

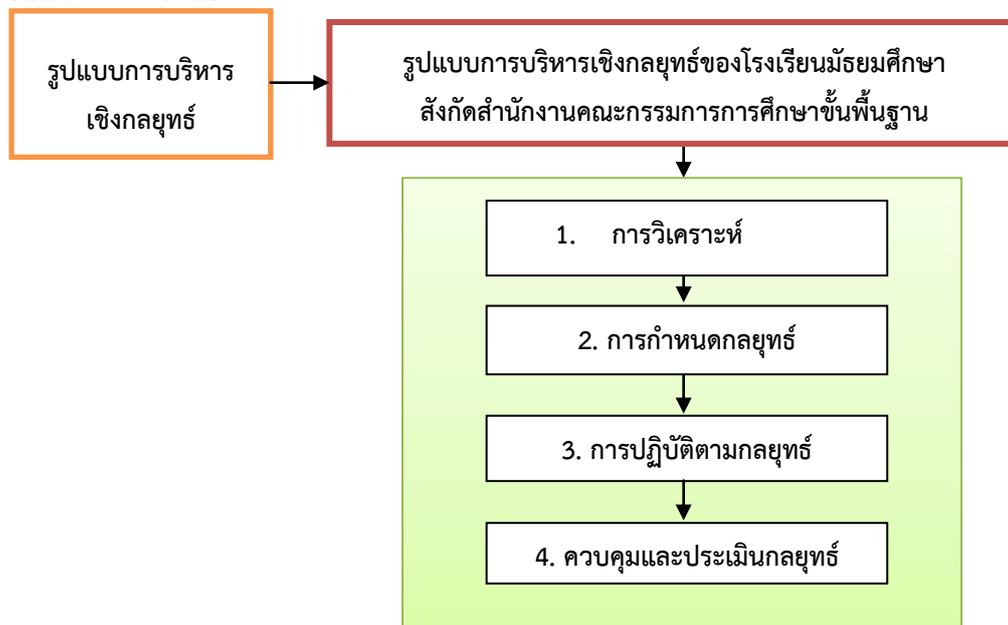
โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่แม้ว่าจะมีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของการประกันคุณภาพการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติยังเกิดความสับสนระหว่างการวิเคราะห์จุดอ่อน และการวิเคราะห์อุปสรรคของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิเคราะห์ขาดความรู้ ความเข้าใจว่าอะไรคือจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน และอะไรคืออุปสรรคอันเกิดจากปัจจัยภายนอกของโรงเรียน จึงน่าจะมีส่วนทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนไม่ถูกต้อง และจากการศึกษาสภาพปัญหาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในสังกัดมีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนเหล่านี้ประสบปัญหาใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน (2) ด้านการเรียนการสอน ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะการจัดการจัดการเรียนการสอน จึงทำให้นักเรียนมีผลการเรียนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดต่างกัน (3) ด้านความพร้อมของปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนักเนื่องจากส่วนใหญ่ยังมีฐานะยากจน และ (4) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนยังมีน้อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 2) จากสภาพปัญหาดังกล่าวอาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียนขาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการวางแผน มีแนวทางในการปฏิบัติ มีการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินความก้าวหน้า จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเกี่ยวกับการจัดการศึกษา มีศักยภาพในการวางแผน และสามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานตามนโยบายของรัฐบาล

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



### 4. ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (การเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์)

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,361 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลมัธยมศึกษาดีเด่น (Best Practice) 6 แห่ง ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ (การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม)

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,361 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 342 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีจำนวน 318 คน

### 5. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา: สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลมัธยมศึกษาดีเด่น (Best Practice)

วิธีการศึกษา ผู้วิจัยได้การประสานกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลมัธยมศึกษาดีเด่น (Best Practice) จำนวน 6 โรงเรียน และนัดหมายเข้าไปสัมภาษณ์ตามแผนการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครู แล้วนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สังเคราะห์สรุปความเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ทั้ง 6 โรงเรียน

**ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ยกร่างรูปแบบ เป็นการนำเอาปัจจัย ตัวแปรของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ มายกร่างเป็นรูปแบบเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น แล้วนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครู

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยพิจารณาจากมาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) ของรูปแบบฯ ในการดำเนินการตรวจสอบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (5 = ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด, 4 = ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก, 3 = ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง, 2 = ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย, 1 = ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด) ไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 342 คน และได้รับแบบสอบถามที่ผู้บริหารฯ ตอบกลับฉบับสมบูรณ์เป็นจำนวน 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.98

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ฉบับสมบูรณ์ โดยนำข้อมูลจากผลการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารฯ มาปรับปรุงแก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์

4.

## 6. การประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence, IOC) ผลการพิจารณา ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

2. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-coefficient) ของแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .857

## 7. สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** โดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและ สภาพแวดล้อมในอนาคตเพียงใด จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกันแล้ว ศึกษาความมุ่งหมาย หลักการแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา ประเมินภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน อุปกรณ์การสอนมีความเพียงพอ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในท้องถิ่น การแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา บุคลากรใน สถานศึกษาทุกคนร่วมกันสร้างแบบประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยร่วมในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ วิเคราะห์ผล การดำเนินงาน ผลผลิตหลัก เช่น ผลการเรียนรู้ คุณลักษณะนักเรียน การให้บริการด้วยปริมาณและคุณภาพในรอบปี การศึกษาที่ผ่านมา ประเมินภาพอนาคต ของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

**การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน** ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน นำผลการศึกษาสภาพแวดล้อมและ ประเมินสภาพของหน่วยงานมากำหนดทิศทางการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จเพื่อเป็น เกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด มีการประชุมบุคลากร ทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน มีการ กำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทางดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน

**การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน กำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน** จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกล ยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ สนับสนุนการ ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมต่างๆ

**การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โรงเรียน** ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลให้บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอนดังนี้ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

(1) **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ (1.1) วิเคราะห์ปัจจัยภายใน (1.2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (1.3) ประเมินสถานภาพสถานศึกษาในอนาคต (1.4) วิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ และ (1.5) ให้กระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมความคิด

(2) **การกำหนดกลยุทธ์** ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ (2.1) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ (2.2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (2.3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน (2.4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงาน (2.5) กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้เพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ (2.6) การประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ (2.7) กำหนดกลยุทธ์ตามผลลัพธ์ที่ต้องการและกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ (2.8) กำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน (2.9) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ (10) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและร่วมกันกำหนดกลยุทธ์

(3) **การปฏิบัติตามกลยุทธ์** ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ (3.1) แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (3.2) จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (3.3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน (3.4) ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน (3.5) นำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีตราประกาศให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน (3.6) จัดประชุมปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน (3.7) กำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ (3.8) วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ (3.9) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนบุคลากรในการอบรม และ (3.10) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดหัวข้ออุปกรณ์ทางการเรียน

(4) **การควบคุมและประเมินกลยุทธ์** ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ (4.1) แต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (4.2) กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ (4.3) กำหนดวิธีและการสร้างเครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (4.4) โรงเรียนกำหนดปฏิทินการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (4.5) การติดตามผลและประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด (4.6) จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ (4.7) รายงานผลให้บุคลากรโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ (4.8) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การควบคุมและการประเมินผล (4.9) มีการปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ และ (4.10) ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์ของโรงเรียนและวิธีการประเมินกลยุทธ์

3. การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.31) และความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.29)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.44) และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.44) **การกำหนดกลยุทธ์** มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.41) และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.40) **การปฏิบัติตามกลยุทธ์** มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.42) และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.38) และ**การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์** มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.41) และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.37)

## 8. อภิปรายผล

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับ อุทุมพร พชรรัตน์ (2547) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญสรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน การทำ SWOT Analysis เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนครอบคลุมทุกระดับตามแผนงานผลลัพธ์ที่ต้องการ กำหนดแนวทางดำเนินงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช รักษา (2555) พบว่าการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน สรุปเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โรงเรียนกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้อธิบายว่าการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โรงเรียนมีติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของบุญเลี้ยง คำชู (2544) ที่กล่าวว่า การประเมินผลและรายงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การนิเทศติดตามผล จะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกันแก้ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการแก้ไขปรับปรุง

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ของ Hunger & Wheelen (1995) ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน คือ (1) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การดำเนินกลยุทธ์ และ (4) การประเมินและการควบคุม

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ Keeves (1988) ที่กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง

## 9. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการส่งเสริมสนับสนุนขับเคลื่อนการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา
3. หน่วยงานระดับนโยบาย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

## 10. ผู้เขียน

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, ช่อเพชร เบ้าเงิน และสมกุล ถาวรกิจ สังกัดสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้เขียนมีความสนใจในการศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 11. เอกสารอ้างอิง

### เอกสารอ้างอิงภาษาไทย

- ชัตติยา ดวงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธงชัย สันติวงศ์.(2533).*การบริหารเชิงกลยุทธ์Strategic Management*. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นงนุช รักษา. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทธยาเหนือ) สังกัดเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: โรงเรียนเมืองพัทยา 5 (บ้านเนินพัทธยาเหนือ).
- พิบูล ทีปะपाल. (2546). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). *การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บู๊คเซนเตอร์.
- อุทุมพร พัชรัตน์. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม).

### เอกสารอ้างอิงภาษาอังกฤษ

- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1995). *Strategic Management* (5<sup>th</sup> ed.). USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Keeves, P. J. (1988). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.