

## ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10

### A Study of the Operation in Accordance with the Strategic Plan of the Municipal Schools under the 10<sup>th</sup> Local Education Group

ดารุณี เดชยอตดี<sup>1</sup> จำเนียร พลหาญ<sup>2</sup> ภูษิต บุญทองเถิง<sup>3</sup> และสมชาย วงศ์เกษม<sup>4</sup>

Darunee Dejoyotdee,<sup>1</sup> Chumnian Pollaharn,<sup>2</sup> Phusit Boonthongthoeng<sup>3</sup> and  
Somchai Wongkasem<sup>4</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ **ประการแรก** เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ**ประการที่สอง** เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีความเชื่อมั่น .981 สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และ F-test (One - way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffé) ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน
2. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนการดำเนินงาน พบว่า ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนมีความเห็นต่อระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความเห็นต่อระดับการดำเนินงานสูงกว่าครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ ส่วนขั้นตอนอื่นๆไม่แตกต่างกัน
3. ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>2</sup> กศ.ด. (บริหารการศึกษา) อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>3</sup> ศษ.ด. (หลักสูตรและการสอน) อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>4</sup> รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



4. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 พบว่า  
 ขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกัน  
 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีข้อตกลงการทำงานเป็นทีมใน  
 การปฏิบัติงาน และขั้นตอนที่ 3 ด้านการประเมินผล ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน  
 แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และควรมีการประเมินผลการ  
 ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** กระบวนการบริหาร แผนกลยุทธ์

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study and compare the level of operation in accordance with the strategic plan of educational institutions in terms of current status and size, as a whole and individual aspects, and to study the recommendations on the operation in accordance with the strategic plan of the municipal schools under the 10<sup>th</sup> local education group. The sample consisted of 105 persons selected by the simple random sampling method. The instruments used for data collection was a rating-scale questionnaire, having the reliability value of .981. The statistics used to analyze data included percentage, mean and standard deviation. t-test and F-test (One-way ANOVA) were used for hypothesis testing. Scheffe's method was used for Paired tests.

The results were found as follows:

1. The operation in accordance with the strategic plan of the municipal schools under the 10<sup>th</sup> local education group, on the whole and each aspect was at the high level.
2. The opinions on the operation in accordance with the strategic plan of administrators, teachers and the chairpersons of the basic education committee on the whole were not different. But it was found that in the planning stage, the opinions were different at the statistical significance of .05 level. The administrators and the chairpersons expressed their opinions at a level higher than ones of the teachers who were responsible for implementing the strategic plan.
3. There was no difference on the level of implementation in accordance with the strategic plan between the large schools and the small schools, on the whole and by individual aspects.
4. The recommendations on the operation in accordance with the strategic plan of the municipal schools under the 10<sup>th</sup> local education group were that in the planning stage, the schools should encourage more participation from the community and the school personnel should get involved in analyzing the current situations of the school. In the implementation stage, the personnel and stakeholders should adhere to the principle of teamwork. In the evaluation stage, the evaluation results of the operation should be made known to the personnel and stakeholders. In addition, the school should provide instruments for following up the implementation of the plan and the evaluation on the school strategic plan should be carried out periodically and continuously.

**Keywords :** Operation, Strategic plan, Municipal School

## บทนำ

ยุคปัจจุบันการศึกษา มีบทบาทและความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการผลิตแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) เน้นในเรื่องการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ถือว่าคน “เป็นศูนย์กลางการพัฒนา” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แต่ในขณะเดียวกันเศรษฐกิจไทยยังไม่เข้มแข็งและอ่อนไหวต่อความผันผวนของปัจจัยภายนอก ยังมีปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา ในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ประเทศไทยยังคงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550 : น)

บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 43 ได้กำหนดให้มีการพัฒนาการศึกษาโดยเน้นพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต จัดการศึกษาตลอดชีวิตและให้ปวงชนชาวไทยทุกคน มีสิทธิเสมอกัน ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมาตรฐานสูงและเป็นธรรมโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (บุญศรี ไชยบุตตี, 2546 : บทนำ) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้ ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 31 ความว่า กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุน

ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง (ราชกิจจานุเบกษา, 2542 : 14) ส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ให้สถานศึกษาประเมินตนเอง ซึ่งการประเมินตนเองเป็นกระบวนการติดตามและประเมินประสิทธิภาพผลของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาดังนั้น การประเมินตนเองจะเป็นการประเมินแผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควบคู่ไปกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ติดตามผลการดำเนินโครงการ เพื่อนำไปใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน หรือเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อนำมา กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาต่อไป (เสาวนิตย์ ไชยมุสิก, 2545 : 94)

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 27 มาตรา 91 ตัวบ่งชี้ โดยมาตรฐานด้านกระบวนการที่ 13 มีการจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 กำหนดไว้ว่า มีปรัชญาแผนพัฒนา ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จ (สุทัศน์ ลาหนองแคน, 2550) สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษา หน่วยงานแรกที่จะจัดการศึกษาให้กับเยาวชน โดยจะต้องพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ของกระบวนการบริหาร เนื่องจากว่าเป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือดำเนินการ หากมีการวางแผนที่ดี ย่อมทำให้การดำเนิน



งานประสบความสำเร็จ (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544 : บทนำ) แผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545 - 2559) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการนำสาระของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติ และเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พจนมพงษ์ไพบูลย์, 2546 : 274) โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนอย่างรอบด้าน สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อให้การดำเนินงานตามกรอบรวมของแผนอย่างมีบูรณาการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงเป็นกรอบกระบวนการโดยรวมทั้งหมด จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อเป็นกรอบแนวทางแก่องค์กรภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรประชาคมภาคประชาชน ภาคเอกชนและสถาบันในสังคมต่างๆ จากแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2545 - 2559) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น (กระทรวงมหาดไทย, ม.ป.ป. : 1) เนื่องจากแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545 - 2559) เป็นการจัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ข้อ 17 ว่าด้วยการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยยึดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง หมวด 3 ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนา ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาตามวิธีการและขั้นตอน หมวด 5 ข้อ 25 การนำแผนไปปฏิบัติ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้แผนพัฒนาสามปีเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่าย รวมทั้ง

วางแผนทางเพื่อให้มีการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์สถานศึกษาวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพ จัดทำแผนบริหารการเงินของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงโดยมีดัชนีตัวชี้วัดและวิธีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน (พจนมพงษ์ไพบูลย์, 2546 : 361)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยชี้ขนาดขององค์กรนั้นๆ ที่เป็นไปเพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลงานอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 32-33) สถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (เทวินทร์ ปลายชอก, 2548 : 2) จากการติดตามผลการดำเนินงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (สุทัศน์ ลาหนองแคน, 2550 : 145) พบว่า ประสบปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปัญหาสรุปได้ดังนี้คือ 1) แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้ 2) กิจกรรมต่างๆ ที่ปรากฏในแผนไม่มีความสัมพันธ์กัน 3) ผู้ร่วมงานไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน 4) ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในการบริหาร 5) ภาระงานและกิจกรรมคลุมเครือไม่ชัดเจน 6) ผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมน้อยในกระบวนการจัดทำแผน เนื่องจากขาดความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจในการจัดทำแผน 7) โครงการต่างๆ ในแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อของบประมาณมากกว่าแผนที่นำไปสู่การนำไปปฏิบัติได้จริง จากปัญหาดังกล่าว ส่งผลเสียหายโดยตรงต่อการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าในการลงทุนด้านงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษา

ผู้วิจัย ในฐานะผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีความตระหนักและสนใจที่จะศึกษา

การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อสามารถนำไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศชาติให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ทั้งโดยรวมและแต่ละชั้นตอน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ จำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
<b>สถานภาพ</b> 1. ผู้อำนวยการ 2. ครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ 3. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน <b>ขนาดของโรงเรียน</b> 1. โรงเรียนขนาดใหญ่ 2. โรงเรียนขนาดเล็ก	<b>ระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์</b> ชั้นตอนที่ 1 การวางแผน ชั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปใช้ ชั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** ได้แก่ ผู้อำนวยการ ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 จำนวน 117 คน (คณะกรรมการประสานงานวิชาการจัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 10, 2549 : 2)

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากผู้อำนวยการสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อจำนวนนักเรียน สามารถแบ่งขนาดของโรงเรียน ได้ 2 ขนาดคือ ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป มีคณะกรรมการสถานศึกษา 15 คน โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 คน ได้กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 35 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 35 คน และครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ 35 คน รวมทั้งสิ้น 105 คน จำแนกดังนี้

1.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 35 คน ตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ จากโรงเรียนขนาดใหญ่ 27 คน และ จากโรงเรียนขนาดเล็ก 8 คน

1.2.2 ครู 35 คนตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ จากโรงเรียนขนาดใหญ่ 27 คน และ จากโรงเรียนขนาดเล็ก 8 คน

1.2.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 35 คน ตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ จากโรงเรียนขนาดใหญ่ 27 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 8 คน

#### 2. ตัวแปรต้น ได้แก่

2.1 สถานภาพของบุคลากรที่ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์จำแนกเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



2.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก

**3. ตัวแปรตาม** ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน
- ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปใช้
- ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์สถานศึกษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำส่งหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และเดินทางรับแบบสอบถามคืนโดยตนเอง จนครบตามจำนวนที่ต้องการ

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

หลังจากที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ได้จัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามคัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลผลเป็นรายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102)

ระดับปฏิบัติ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103)

ค่าเฉลี่ย	ความหมายมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ
4.51 - 5.00	มากที่สุด
3.51 - 4.50	มาก
2.51 - 3.50	ปานกลาง
1.51 - 2.50	น้อย
1.00 - 1.50	น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประชาชนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มที่ 10 โดยรวมและรายด้าน โดยใช้ค่า t-test และ F- test (One - way ANOVA)

4. แบบสอบถามปลายเปิด ข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

1.1 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

1.2 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านสถานศึกษากำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และด้านการสำรวจสภาพของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ด้านการสำรวจสภาพของสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูเพื่อวางแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาสำรวจและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นระบบและทันสมัย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูประชุมร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น สถานศึกษามี

การวิเคราะห์เป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น และสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ

ด้านสถานศึกษากำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการนำจุดที่ต้องการพัฒนามากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงาน สถานศึกษากำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานได้ตรงกับสภาพจริง ปบงบอกถึงการดำเนินงานตามภารกิจ สถานศึกษาได้อย่างถูกต้องทิศทางพัฒนา และสถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ตรงกับสภาพจริง ปบงบอกถึงการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องทิศทางพัฒนา

ด้านการกำหนดภารกิจ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษากำหนดโครงการสอดคล้องกับสภาพปัญหาและจุดที่ต้องการพัฒนา โครงการระบุภารกิจอย่างชัดเจนโดยมีจุดหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษากำหนดโครงการที่สนองตอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1.3 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการปรับแผนกลยุทธ์ไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การใช้งบประมาณคำนึงถึงหลักการ 4 ประการ คือ ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล ความประหยัดและความยุติธรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการกำหนดอย่างชัดเจนแสดงผลได้เป็นรูปธรรม

1.4 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษานำผลการประเมินไปพิจารณา ปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนของสถานศึกษา สถานศึกษารายงานผล



การประเมินให้ผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน

2. ผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3. ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลปรากฏว่า

4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง และควรให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางแก้ไขปัญหา และความต้องการของชุมชน

4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ควรจัดประชุมเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน

4.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของบัญญัติ จรัสแผ้ว (2549 : 95) ผลการวิจัยพบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคพื้นดิน เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุทัศน์ ลาหนองแคน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคนที่เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์ ครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ก็ได้เข้ารับการอบรมด้วย จึงส่งผลให้ ผู้บริหาร ครู ผู้รับผิดชอบและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549 : 95) ที่ได้ศึกษาสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ทั้ง 3 ขั้นตอน ทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา ได้ร่วมกันวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการปรับปรุงแผน ทั้ง ผู้บริหาร ครู และประธานฯ ได้ร่วมกันดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้อค้นพบนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 เป็นแนวนโยบายการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องเร่งดำเนินพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ทั้งนี้ สำนักการศึกษาท้องถิ่น ได้กำหนดเป็นแผนงานโครงการเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยมีผู้อำนวยการ เป็นประธานกรรมการ และคณะทำงานกำกับติดตาม

ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ จึงทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้ผลการวิจัยไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญศรี ไชยบุตดี (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมทุกด้านและแต่ละด้าน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุดมชัย สนวนหวิ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับ ทองทิพย์ สิงห์หลง (2546 : 98-99) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีระดับการดำเนินงาน



อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

2. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล มีระดับการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ส่วนขั้นตอนที่ 1 การวางแผน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการดำเนินงานสูงกว่าครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์

3. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลปรากฏ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง และควรให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และความต้องการของชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ควรจัดประชุมเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ให้ข้อเสนอแนะจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดทำและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล คือ คณะกรรมการประเมินมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจข้อมูลในโครงการที่ประเมิน ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดอบรมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการประเมินโครงการ มากขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า ในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ครูมีความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงานน้อย

ผู้บริหารควรจัดอบรมเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บุคลากร

3. จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นคณะกรรมการในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคณะกรรมการในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้แผนงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากท่าน ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภูษิต บุญทองเถิง และ รองศาสตราจารย์สมชาย วงศ์เกษม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม ขอขอบคุณ ดร.สมบัติ ฤทธิเดช ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง ผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตาตรวจสอบแก้ไขและแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงมหาดไทย. (มปป.). **แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545-2559)**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. (2546). **รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (มปป.). **สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่นโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2550**. เทวินทร์ ปลายชอก. (2548). **ปัญหาการปฏิบัติตามระบบงานแผนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ**

**ศึกษามหาสารคาม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. บุญญูดี จรัสแผ้ว. (2548). **สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาพลื่นธ์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. บุญชม ศรีสะอาด. (2540). **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น. \_\_\_\_\_. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น. บุญศรี ไชยบุตดี. (2546). **การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. พนม พงษ์ไพบูลย์. (2546). **รวมกฎหมายการศึกษา : เข้าสู่โครงสร้างใหม่ กระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช. เมตตา ชูเลิศ. (2547). **สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. รังสรรค์ มณีเลิศ. (2544). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับลิเคชั่น. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก 19 สิงหาคม 2542 หน้า 14. สุทัศน์ ลาหนองแคน. (2550). **การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. สุพัฒน์ชัย โพธิ์แก้ว. (2549). **การศึกษาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ของกลุ่มจักสานบ้านลุ่มพุก ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



สำนักงานคณะกรรมการประสานงานวิชาการการจัดการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 10. (2549). **รายงานผลการวิเคราะห์  
การประเมินคุณภาพการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ปีการศึกษา 2548 (พ.ศ.  
2549).** มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545).  
**กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียนการประเมินและการประกัน.** กรุงเทพฯ: วีทีซี  
คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ, (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550 - 2554.**

เสาวนิตย์ ไชยมุสิก. (2545). **การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับ  
สถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.

อุดมชัย สนวนหวิ. (2546). **การศึกษารูปแบบการวางแผน  
กลยุทธ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญ  
ศึกษาจังหวัดสระบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนคร  
ศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.