

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

The Strategies Management Into Action In Small School Under Sakaeo  
Primary Educational Service Area Office 1

สากล พรหมศิริเดช<sup>1</sup> ทวี วาจาस्थ्य<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 และ 3) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก 74 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 222 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบประเมินรูปแบบสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

**ผลการวิจัยพบว่า**

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีและมีปัญหา 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และกระบวนการดำเนินงาน 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์และการกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง 3) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การ

<sup>1</sup> คณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>2</sup> (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.) คณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

กำหนดโครงสร้างองค์การ การจูงใจ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ และการกำหนดบุคลากร

4) การควบคุมและประเมินผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือและตัวชี้วัด การรายงาน การประเมินผล

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน ผลการประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความเหมาะสม รองลงมาคือด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลำดับสุดท้าย

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว

### Abstract

The purposes of this research were to: 1) study the strategies management into action in small school under sakaeo primary educational service area office 1, and 2) present the efficient models of strategies management into action in small school under sakaeo primary educational service area office 1. The samples were 222 personnel in 74 small schools in small school under sakaeo primary educational service area office 1, selected by stratified random sampling. The research model employed both qualitative and quantitative designs. The instrument of this research were: 1) the structured interview, 2) the rating scale questionnaire, and 3) the evaluative model questionnaire. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation, standard error and factor analysis.

The results of this research were as follows:

1. The current situation and problem of the strategies management into action in small school under Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1, Information from the documentary studies : Trend of the small schools increase and 5 problems were quality of education management, administration , instruction and learning , readiness in factors supporting and participation in education management.

2. There were 4 main components of the strategies management into action in small school under Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1 : 1) strategic analysis consisting of internal environment, external environment and process; 2) strategic formation consisting of visions, missions goals and intended destination, 3)

strategic implementation consisting of structure, motivation, host, and personnel, and 4) control and evaluation consisting of analysis performance, tools and indicators determination, report and evaluation.

3. The model evaluation of the strategies management into action in small school under Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1 found that the highest average aspect was propriety followed by utility, feasibility, and accuracy.

**Keywords:** The Strategies Management, Small School, Primary Educational Service Area, Sakaeo

## บทนำ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรแกนกลางที่ทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญ ในการพัฒนาการศึกษาของประเทศเพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก การพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาให้เป็นคนที่สมบูรณ์และสมดุลทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมโดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านวิชาการ วิชางาน และวิชาชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุข พึ่งตนเองได้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะกระบวนการเรียนรู้และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน เป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ในปัจจุบันนี้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร และเพื่อยกระดับคุณภาพของประชาชนให้ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเนื่องจากการศึกษาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในด้านการผลิต ช่วยสนับสนุนในด้านกิจกรรมต่างๆ จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ ทำให้ความต้องการด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอและเหมาะสมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 และพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ส่งผลให้ระบบการจัดการของภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงการบริหารเป็นแนวใหม่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นธรรม โดยยึดประชาชน เป็นสำคัญ และมีรูปแบบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดโครงสร้างของสถานศึกษา โดยยึดภารกิจของสำนักงานเป็นสำคัญ ลดสายการบังคับบัญชา จัดระบบงานให้กะทัดรัด และจัดองค์กรสภาพจริงเพื่อการปฏิบัติงานเป็น

เรื่องๆ การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวคิดและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เลือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด มีเป้าหมายและตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมปฏิบัติได้ วัดและประเมินผลงานแนวใหม่โดยประยุกต์ใช้วิธีการประเมินความสำเร็จ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน มีการรายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบเป็นระยะ ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544 : 90)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีจำนวนสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 32,731 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 ลงมา จำนวน 1,098 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.90 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด ซึ่งการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ เนื่องจากยังขาดความพร้อมด้วยปัจจัย เช่น ครูไม่ครบชั้น ขาดแคลนสื่อและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นกระทรวงศึกษาธิการได้ชี้แจง นโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กโดยการกำหนดให้โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในทุกๆ ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548 : 25)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นได้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กยังประสบปัญหาในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่วางแผนไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและมีคุณภาพได้มาตรฐานตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้กำหนดไว้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

**ระยะที่ 1** วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเป็นการพัฒนาเครื่องมือโดยศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆ จากกรอบแนวคิด ที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้เป็นตัวแปร จำนวน 93 ข้อ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับตัวแปร จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

นำตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 93 ข้อ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC ) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ข้อคำถามทั้งหมด 93 ข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย จำนวน 20 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 60 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach, 1984 : 126) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์โรงเรียนขนาดเล็ก แล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย

**ระยะที่ 2** นำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 หารูปแบบ โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำรูปแบบไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และรูปแบบที่ได้จากการศึกษา

**ระยะที่ 3** ตรวจสอบและประเมินรูปแบบนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่ได้จากการพัฒนารูปแบบ มาประเมินความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุมขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้พิจารณาประเมิน และแสดงความคิดเห็น

เพิ่มเติมข้อเสนอแนะต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

สรุปความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน ต่อการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

### ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีและมีปัญหา 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการดำเนินงาน

2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง

3) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การ การจูงใจ การมอบหมาย กลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดบุคลากร

4) การควบคุมและประเมินผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือและตัวชี้วัด การรายงาน การประเมินผล

3. การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้องครอบคลุม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบหลัก การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กระบวนการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถอธิบายความสอดคล้องความสัมพันธ์กันทั้ง 3 องค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูล เป็นทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันซึ่งเป็นผลสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กผลการวิจัยครั้งนี้ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ เดส และคณะ (Dess, et al., 2007 : 30-32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย เป้าหมาย การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมก คาร์ธี (McCarthy, 1991 : 4617-A) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยชุมชน ส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นและงานวิจัย ของ วิเชียร เวลาคี (2547: 83-90) ได้ทำ การวิจัยการนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษาประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจ และผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน การประเมินสภาพสถานศึกษาส่วนการวิจัยของ พิมพ์ ไชยดา (2552 : 121-123) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้แก่ ปัจจัย สภาพแวดล้อม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้นำผู้บริหาร ปัจจัยความสัมพันธ์ขององค์กร

องค์ประกอบหลัก การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ การกำหนด เป้าประสงค์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง ซึ่งอธิบายถึงความ สอดคล้องหรือความสัมพันธ์กันของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้อง การ กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไว้อย่าง กว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ ทอมป์สัน และสติก แลนด์ (Thompson & Strickland, 2003 : 105) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว ส่วนงานวิจัย ของ โกลเวอร์และคณะ (Glover, et al., 1997 : 2760-A) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการ เชิงกลยุทธ์และการจัดทรัพยากรในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แม้ว่าโรงเรียนจะมีกระบวนการ วางแผนและกระบวนการจัดการทรัพยากรที่ดีและมีความเหมาะสมกันแต่จากการศึกษาพบว่ามีความ ไม่สอดคล้องกันในการนำไปปฏิบัติจริง โดยเฉพาะเรื่องการใช้ทรัพยากร และพบว่า การวางแผนพัฒนาระยะยาวและการใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังมีความครอบคลุมน้อยกว่าโรงเรียน มัธยม

องค์ประกอบหลัก การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การ การ จูงใจ การมอบหมายงานกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ อธิบายความสอดคล้องและความสัมพันธ์กันได้ดีของ ตัวแปร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน จะส่งผลต่อการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นหัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนสำคัญในการ บริหารงานของผู้บริหารเพื่อให้กระบวนการทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา

บุญบงการ (2544 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงาน ร่วมกันอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ไรซ์ (Rice, 2012 : 437-A) ได้ศึกษากลยุทธ์การ เป็นผู้นำที่นำไปใช้โดยครูใหญ่ เขตการศึกษาในเท็กซัสได้เพื่อสนับสนุนการศึกษาความหลากหลายทาง วัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ครูจำนวนมากที่นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติประสบความสำเร็จต่อองค์กร ที่มีการส่งเสริมการศึกษา และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยบ่งชี้ถึงการนำกลยุทธ์ ที่ใช้กันมาก คือ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่หลากหลายทาง วัฒนธรรม ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ คือการเข้าร่วมการศึกษาควรเป็นผู้ที่มาจากหลากหลาย ทางวัฒนธรรมของโรงเรียนและความเป็นผู้นำการปฏิบัติในมหาวิทยาลัย ส่วนงานวิจัย ของ ทวีวรรณ อินดา (2552 : 287-290) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วยความสามารถขององค์กร การจัดการ ความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลงการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดแผนปฏิบัติการ รายปี วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การจูงใจ

องค์ประกอบหลัก การควบคุมและประเมินผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือและตัวชี้วัด การรายงาน และการประเมินผล แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นไปใน ทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน การควบคุมและประเมินผลซึ่งส่งผลต่อการประเมินสภาพของโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ กำหนดกรอบแนวคิดผู้รับผิดชอบ ในการติดตามประเมินผลและรายงานผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งสอดคล้องกับ ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2547: 12) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 1) การติดตาม ควบคุม 2) การตรวจสอบ 3) การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มู (Moo, 1992 : 4169-A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ทางเลือกของโรงเรียน K-12 สำหรับนักศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การ วางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียน ดังกล่าวโดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วย ตนเองตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง ภายในและภายนอกเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนด การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้



## 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

ด้านนโยบาย ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีประสิทธิผล นี้ ไปศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ และพิจารณาประกอบกรตัดสินใจเลือกรูปแบบไปใช้ ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ด้านการนำไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริม การพัฒนาโรงเรียน โดยการจัดทำเป็น แผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ บริบทสภาพแวดล้อม และงบประมาณของโรงเรียนรวมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และต้องดำเนินการปลูกฝังและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ โรงเรียน ควรสร้างความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ความศรัทธา ในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียน ครู ชุมชน และผู้ปกครอง

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) ควรศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่
- 2) ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนในภาครัฐ และเอกชน
- 3) ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปทำการวิจัย

เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการติดตามผลการนำแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ขนาดเล็ก ต่อไป

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). **คู่มือนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้านการบริหาร ทั่วไป**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2547). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ทวีวรรณ อินดา. (2552). **การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิมพ์ร ไชยตา. (2552). **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร เวลาคี. (2547). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Cronbach, L. J. (1984). **Essentials of psychological testing**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper & Row.
- Dess, G., et al. (2007). **Strategic Management**. 3<sup>rd</sup>ed. New York: McGraw-Hill.
- Glover, D., Bennett, N., Crawford, M. & Levacic, R. (1997). Strategic and Resource Management in Primary School: Evidence from OFSTED Inspection Reports. **Dissertation Abstracts International**. 26(10): 54.
- McCarthy, D. P. (1991, June). Strategic Planning in Michigan Community Colleges and Its Effect on Organizational Climate. **Dissertation Abstracts International**. 52(12) : 65.
- Moo, G. (1992, June). Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development. **Dissertation Abstracts International**. 52(12): 78.
- Rice, D. (2012, December). Leadership Strategies Utilized by Principals in a South Texas School District to Support Multicultural Education. **Dissertation Abstracts International**. 73(06): 42.
- Thompson, A. A., Jr. & Strickland, A. J. (2003). **Strategic Management: Concept and Cases**. 13<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw Hill.