

การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สุริยา ศรีโกคา

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

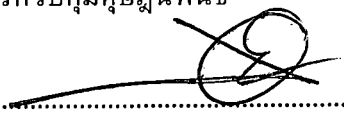
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

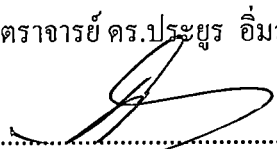
สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

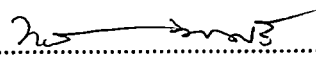
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณวุฒินิพนธ์ของ สุรียา ศรีโกคา ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์

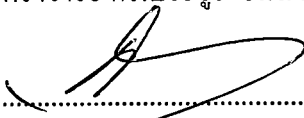
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวัสดิ์)

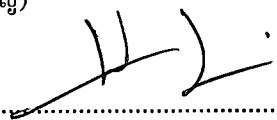
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมุท ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์


  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวัสดิ์)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมุท ชำนาญ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 14 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้สำเร็จ  
ได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการทำ  
คุษฎีนิพนธ์ ดร.สมุท ษานาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการทำคุษฎีนิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์  
ชารี มณีศรี ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก  
กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำเทคนิควิธีการ และแนวทางการทำ  
คุษฎีนิพนธ์ ที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอื้ออาทรเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึก  
ซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจาก ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ รองเลขาธิการ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า อธิการคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักพิทักษ์  
ระบบคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.นุสิทธิ์ รุ่งเดช  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 1 ที่รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในการตรวจแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร โรงเรียนทุกท่าน ที่กรุณาให้  
ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและตรวจสอบรูปแบบ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุดท้ายขอขอบคุณ คุณสิริธิดา ศรี โภคา และสมาชิกในครอบครัวศรี โภคา ทุกคนที่ได้  
อยู่เคียงข้างคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของ  
คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน  
ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนครบเท่า  
ทุกวันนี้

สุริยา ศรี โภคา

51810097: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์/ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก

สุริยา ศรีโกทา: การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT MODELS FOR PRIMARY SMALL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSON) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวัสดิ์, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 362 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 380 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) ค่าสถิติทดสอบที ( $t$ -test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ค่าสถิติวัดความกลมกลืน (Goodness of fit measures) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบ โดยใช้โปรแกรมลิตรล

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปงาน ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปงาน ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน

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

51810097: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT/ SMALL PRIMARY SCHOOL

SURIYA SRIPOKA: THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT MODELS FOR PRIMARY SMALL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSON. ADVISORY COMMITTEE: PRAYOON IMSAWASD, Ed.D., SMOOT CHAMNAN, Ed.D. 362 P. 2016.

The purpose of this research were: 1) to study the problems of strategic management for the small primary school under the office of the basic education 2) to develop the model of strategic management for small primary school under the office of the basic education and 3) to evaluate strategic management model for the small primary school under the office of the basic education. The samples used in this research were 380 directors of small primary schools. Mean, standard deviation, Correlation, *t*-test, Confirmatory factor analysis (CFA), were used to analyze research data.

The results of the research were that 1) we found 9 components which have effect on strategic management model for small primary school as follow: reason using , empowerment, work achievement, work reform, staff reform, creativity, gain power, collaboration and summary report. We also found that the effect on the model of those 9 components are on the high level  
2) The confirmatory Analysis show that the suitable model of strategic management for elementary small under the office of the basic are consisted of the above nine components.  
3) The statistic data analysis showed that those nine factors were suitable and congruence with the empirical data at high level with Chi-square value of 715.24,  $df = 258$ ,  $\chi^2 / df = 2.77$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.048$ ,  $RMR = 0.021$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	15
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	23
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	30
การศึกษาและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	46
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ.....	89
เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.....	101
เทคนิคการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ.....	108
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	118
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	124
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	124
การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	128
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	131

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	137
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	239
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	240
อภิปรายผล.....	243
ข้อเสนอแนะ.....	256
บรรณานุกรม.....	258
ภาคผนวก.....	272
ภาคผนวก ก.....	273
ภาคผนวก ข.....	280
ภาคผนวก ค.....	282
ภาคผนวก ง.....	286
ภาคผนวก จ.....	327
ภาคผนวก ฉ.....	343
ภาคผนวก ช.....	359
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	362

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การวิเคราะห์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	55
2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนเชี่ยวชาญ.....	106
3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามภูมิภาคและจังหวัด.....	126
4 เกณฑ์ในการตัดสินใจค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลอง.....	139
5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน.....	146
6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล.....	147
7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ.....	149
8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน.....	150
9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปรองาน.....	151
10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล.....	152
11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์.....	154



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง.....	155
13	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ.....	156
14	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน.....	157
15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้เหตุผล.....	160
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล.....	162
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้พลังอำนาจ...	163
18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ.....	165
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการมุ่งผลงาน.....	166
20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน.....	168
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิรูปงาน.....	169
22	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน.....	171
23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิรูปบุคคล.....	172

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
24 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล.....	174
25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสร้างสรรค์.....	175
26 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ .....	177
27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการรวมพลัง.....	178
28 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง .....	180
29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านประสานความร่วมมือ.....	181
30 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ .....	183
31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสรุปผลงาน.....	184
32 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน.....	186
33 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกต สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คะแนนองค์ประกอบ ค่าความเที่ยงของชุดคำถาม ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง และค่าคะแนนเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่หนึ่งของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	187

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของแบบจำลองรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	191
35 ค่าดัชนีความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	193
36 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล รอบที่ 1.....	194
37 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ รอบที่ 1.....	195
38 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 1.....	196
39 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน รอบที่ 1.....	197
40 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 1.....	198
41 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 1.....	199
42 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง รอบที่ 1.....	200





## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
61 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ รอบที่ 3.....	221
62 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน รอบที่ 3.....	222
63 ความคิดเห็นของคณะครู โรงเรียนที่ได้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	233
64 ค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสอบถาม การวิจัยแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษา ที่นำไปใช้จริง ในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	344
65 ค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัยแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ ภาษาที่นำไปใช้จริงในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	356
66 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	360

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	40
3 หลักการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	41
4 การจับประเด็นในแต่ละส่วนของผัง SWOT เป็นรายคู่ หรือ TOWS matrix.....	45
5 บันไดสามขั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง.....	53
6 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	57
7 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	60
8 การพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์เสริม SO และกำหนดกลยุทธ์ลดอุปสรรค WT.....	73
9 สถานภาพของสถานศึกษาที่เป็นไปได้.....	74
10 ระดับกลยุทธ์ในสถานศึกษา.....	75
11 ความสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) .....	80
12 สรุปรูปขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	136
13 โมเดลองค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES).....	161
14 โมเดลองค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ (POW).....	164
15 โมเดลองค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR).....	167
16 โมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปร่าง (WOR) .....	170
17 โมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER) .....	173
18 โมเดลองค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ (CRE) .....	176
19 โมเดลองค์ประกอบด้านการรวมพลัง (TEA) .....	179
20 โมเดลองค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW) .....	182
21 โมเดลองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน (CON) .....	185
22 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล.....	223
23 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ.....	224

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
24 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน.....	225
25 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน.....	226
26 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล.....	227
27 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์.....	228
28 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง.....	229
29 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ.....	230
30 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน.....	231
31 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	232



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ส่งผลให้การศึกษา มีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่จุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทางการจัดการศึกษา จนกระทั่งการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ความในพระราชบัญญัติการศึกษา แสดงจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจนว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” โดยการจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาดลอดชีวิต สำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในด้านการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการเน้นการมีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันการศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการส่งเสริมวิชาชีพครู ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา และอดิศวร์ วงษ์วัง, 2553, หน้า 24)

จากการปฏิรูปการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของไทย และจากกระแสโลกาภิวัตน์ย่อมส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ในสังคมต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่ถือเป็นพลังมหาศาลอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของโลกในอนาคต ดังจะเห็นได้จากเกณฑ์การวัดการพัฒนาประเทศจากจำนวนประชากรที่จบการศึกษาระดับพื้นฐานจำนวนมากขึ้น การทำให้การศึกษาเป็นการค้า การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต มีการแข่งขันด้านระบบไอซีทีที่ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายทางการศึกษามีราคาสูงขึ้น และในขณะเดียวกันในสังคมยุคใหม่ก็ต้องการบุคลากรที่มีการศึกษาและมีคุณภาพ รวมทั้งต้องการผู้บริหารการศึกษาที่มีสมรรถนะสูงที่สามารถบริหารสถานศึกษาเพื่อแข่งขันในเวทีโลกได้ (กมล รอดคล้าย, 2557, หน้า 11)

ด้วยเหตุจากการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว ส่งผลให้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80(3) ได้กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (จำเนียร คชประเสริฐ, 2552, หน้า 27) รวมทั้งได้มีการกำหนดทิศทางการศึกษาของประเทศ ที่มุ่งเน้นการนำแนวคิด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการสร้างสรรค์สังคมให้เข้มแข็ง มีคุณภาพ สมานฉันท์ และ เอื้ออาทรต่อกัน อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 27 ได้กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจในการจัดการศึกษา ดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารงานสถานศึกษาไปยัง โรงเรียนในรูปแบบการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) อาทิ ในด้านวิชาการได้กำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่ พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา มาตรา 49 บัญญัติให้จัดระบบระเบียบการวัดและประเมินผลใน โรงเรียน ให้มีระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก มาตรา 64 บัญญัติให้มีการส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 59 บัญญัติให้การงบประมาณ กำหนดให้มีการจัดซื้อจัดจ้าง มีอิสระในการจัดการทรัพย์สิน และการครอบครอง ทั้งทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ที่ดิน อาคารสิ่งก่อสร้าง และสังหาริมทรัพย์ อันเป็นผลประโยชน์รายได้ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษา รวมทั้งให้มีคณะกรรมการ สถานศึกษา ทำหน้าที่กำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาการจัดการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไทยในภาพรวมที่เกิดขึ้น ในระยะเวลาอันรวดเร็ว (พสุ เดชะรินทร์, 2553 ข, หน้า 27)

การบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) เป็นแนวคิด จากการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาจากทุกระดับ และทุกภาคส่วน ดังนั้น ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร 4Ms อันประกอบไปด้วย คน (Man) วัสดุ (Material) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) (พฤทธิ ศรีบริธรรมพิทักษ์, 2552, หน้า 7) เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษา หากไม่มีระบบการบริหารสถานศึกษาก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติ กิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย เพื่อเป็นการปรับปรุงเชิงคุณภาพจึง ได้มีการพัฒนา ระบบ การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ และมีเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) การบริหารงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์

(Results based management: RBM) การบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective: MBO) การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation objective strategy: SOS) ได้แก่ กิจกรรม 5 ส. กิจกรรม QC กิจกรรม SS กิจกรรม TPD และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งรูปแบบ ระบบ และเทคนิคดังกล่าว จะทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การนำแนวคิดและหลักการระบบคุณภาพระบบบริหารเหล่านี้มาใช้ ในการพัฒนาสถานศึกษา ต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา จึงจะได้ผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุด (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 15)

การใช้รูปแบบ แนวทางหรือระบบ และเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลาย ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะเกิดขึ้น ได้ต้องเน้นการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management: SBM) และเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่ง สิปพนนท์ เกตุทัต (2552, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นระบบและแนวคิดด้านการบริหารเชิงคุณภาพ เป็นการบริหารศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุนิยามทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุนิยามทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขึ้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 41)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นจุดร่วมขององค์ความรู้และศาสตร์ต่าง ๆ ของการบริหารจัดการกับการบูรณาการแหล่งข้อมูลข่าวสาร เพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นระบบการบริหารที่มีธรรมาภิบาลนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการบริหารที่ดีและการประสบความสำเร็จในอนาคตอย่างยั่งยืนได้ จะต้องประกอบด้วยองค์ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพัฒนาทักษะการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้

ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างมีระบบและคุ้มค่า เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ธีรยุทธ วัฒนาสุขโชค, 2552, หน้า 42) และจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้แก่ การก้าวสู่ยุคศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century) การเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเข้าสู่การประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับพฤติกรรม ทักษะคติ สร้างความเป็นผู้นำยุคใหม่ไปสู่การเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีสมรรถนะ ทักษะ และเทคนิคการบริหารรูปแบบใหม่ โดยมีความสามารถประยุกต์ใช้ทักษะสำคัญ 3 ด้าน ซึ่งก็คือ ด้านการบริหารตนเอง (Self-mastery) ด้านการบริหารทีม (Team management) และด้านการบริหารผลงาน (Performance management) เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพในตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2551, หน้า 12)

การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกนั้น ถ้าผู้บริหารขาดทักษะในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ ดังนั้น ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษา จะต้องศึกษาในเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการได้ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial skills) ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual skill) นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของสถานศึกษา เป็นแนวดำเนินการพัฒนาของสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนที่เป็นทรัพยากรบุคคลของชาติ ตามเจตนารมณ์การกระจายอำนาจทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 24)

ความตระหนักในการเปลี่ยนพลวัตทางสังคมของโลก ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และด้านที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ด้านการศึกษา จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรหลักของการศึกษาของชาติ จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในส่วนของการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา กำหนดให้สถานศึกษาต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา อันจะส่งผลให้เกิดการบริหารทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้คู่คุณธรรม นำอาชีพ ผสมผสานเทคโนโลยี มีข้อมูลสารสนเทศ ที่ทันสมัย

กระจายอำนาจการบริหารงาน ร่วมประสานทุกฝ่าย โปรงใส ยุติธรรม เน้นนำบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนา จึงทำให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนปรับปรุงแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางข้างต้น ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษาตามภารกิจหลัก ในการบริหารงานในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายโดยมีขอบข่ายในการบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (ปริษา หงส์ไกรเลิศ, 2550, หน้า 25)

จากบทบาทหน้าที่และความสำคัญดังกล่าว ซึ่งให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์สืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหาร โดยแบ่งส่วนราชการใหม่เป็นการบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ จัดตั้ง จัดสรร กำกับ ติดตาม การใช้งบประมาณ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล รวมทั้งการระดมทรัพยากรในการส่งเสริมการจัด และการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถจัดการศึกษาตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 31)

การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาครั้งใหญ่ของชาติโดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา ซึ่งจากสภาพการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษา ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลจากการปฏิรูปการศึกษา พบว่า การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง

แต่ยังมีบางส่วนที่ยังล่าช้า ส่งผลให้ขีดความสามารถของประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติ ในด้านการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบศักยภาพของคนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่าในหลาย ประเทศ โดยดูจากผลประเมินคุณภาพการศึกษาไทยจากการทดสอบ PISA (Programme for international student assessment) คือ โครงการประเมินผลนักเรียนในระดับนานาชาติของประเทศไทย สมาชิกร่วมมือและพัฒนาศรษฐกิจ ซึ่งดำเนินการโดย OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ที่ประเมินนักเรียนอายุ 15 ปี จากการสุ่มนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 4 นั้น ประเทศไทยมีผลคะแนนการสอบ PISA ของนักเรียนในทักษะทั้ง 3 ทักษะ มีคะแนนรวมที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจาก 65 ประเทศ จึงเป็นความวิตกกังวลในด้านการศึกษาสะท้อนถึงหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษาที่เร่งออกมาตรการปฏิรูปการศึกษา (จาตุรนต์ ฉายแสง, 2556, หน้า 18) และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกระหว่างปีการศึกษา 2544-2548 ทั่วประเทศจำนวน 30,010 แห่ง พบว่า สถานศึกษาที่ยังไม่ได้มาตรฐานขั้นต่ำ คือ มีผลการประเมินคุณภาพโดยภาพรวมต่ำกว่า 1.75 มีจำนวนมากกว่า 15,000 แห่ง ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้จัดเป็นวาระแห่งชาติว่าด้วยการปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน และให้ปรับสภาพของสถานศึกษาที่มีคุณภาพดี ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตรา 39 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549, หน้า 18) และในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในรอบที่ 2 ปีการศึกษา 2549 พบว่า มีโรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานในทุกมาตรฐานจากการประเมินโรงเรียนทั้งหมด 7,000 กว่าแห่ง ซึ่งผลไม่ต่างจากการประเมินในรอบแรก ทั้งนี้สาเหตุและปัญหาของสถานศึกษามาจากการขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกรายวิชา ซึ่งสาเหตุสำคัญ เป็นผลมาจากการขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยครูร้อยละ 91 มีการสอนที่ไม่ได้มาตรฐาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะผ่านการประเมินเพียงมาตรฐานการบริหารทั่วไป แต่จะไม่ผ่านการบริหารทางวิชาการเป็นส่วนใหญ่ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2549, หน้า 27)

จากการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการยังพบปัญหาอีกหลายด้าน กล่าวคือ ในด้านอัตราการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ร้อยละ 99.81 อัตราการเรียนต่อ

ของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีร้อยละ 92.50 นอกจากนี้ ยังพบอัตราการออกกลางคันของนักเรียนปีการศึกษา 2549 ระดับประถมศึกษาที่มีร้อยละ 0.55 ในด้านการจัดสรรโอกาสในการศึกษาต่อภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยังมีผู้ปกครองบางส่วนมีค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนใน โรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเขตเมือง ซึ่งสถานศึกษาควรเร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อให้บริการที่ครอบคลุมในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพและใกล้บ้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 111) และจากการศึกษาสภาพปัญหาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่า ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ในอดีตรัฐบาลมุ่งเน้นการจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา ให้นักเรียนทุกคนได้เข้าเรียน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับประชากร มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบ ของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปเรียน ทั้งโรงเรียนขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ 2) ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ในกรณีที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูต้องปฏิบัติทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด การจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ในท้ายที่สุด ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนอย่างไม่สมบูรณ์ ครบถ้วนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 3) ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน เนื่องจากงบประมาณและทรัพยากรมีจำกัด ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมา ได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ในจำนวนที่น้อย สภาพอาคารเก่าชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มีไม่เพียงพอ โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถระดมทรัพยากรจาก

ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มากขึ้น เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน และ 4) ปัญหา ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่ผ่านมาถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่ก็ไม่มี บทบาทมากนักหรือน้อยมากหรือไม่มีเลย และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงานอื่น องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก ในขณะที่ชุมชนและผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของ โรงเรียนและการเรียน ของบุตรได้เท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 3-5)

จากสภาพปัญหาและอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาใน ฐานะผู้นำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษา แนวทาง หรือรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ที่ต่างจากเดิมอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก จึงสนใจศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้โรงเรียนสามารถก้าวผ่านปัญหา อุปสรรค โดยมีแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง และวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปในทิศทางที่ พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนด ข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร
2. รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีรูปแบบอย่างไร
3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ไว้ ดังนี้

1. สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กัน
2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน
3. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏผลว่า เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพร้อมทั้งพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทาง ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการที่หลากหลาย แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.1 Chin and Benne (2006, pp. 23-36) ได้เสนอกลยุทธ์สำหรับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Strategic plan and change management) โดยเชื่อว่า ความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน จะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนฐานของพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1.1 กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (Empirical-rational strategies) เป็นกลยุทธ์แบบ ที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดประเด็น และ องค์ความรู้ในการพัฒนา

1.1.2 กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่า (Normative-re-education strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นแนวทางและกลไก ในการขับเคลื่อนขององค์กร

1.1.3 กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจ (Power-coercive strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เน้น พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบ ของพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 Brown and Moberg (2009, p. 280) ได้เสนอกลยุทธ์ และกลวิธีการบริหาร ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

1.2.1 ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satiating) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร

1.2.2 ทำให้ได้ผลดีที่สุด (Optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1.2.2.1 การใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด

1.2.2.2 ผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.2.2.3 ทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุด

1.2.3 การปรับตัว (Adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคต ให้มีความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

1.3 Hellriegel and Slocum (2011, p. 707) ได้เสนอกลยุทธ์การบริหารอย่างมี แบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

1.3.1 การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม

1.3.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจและการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

1.3.3 การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และโครงการพัฒนาองค์การ

1.3.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

1.4 Harris (2013, pp. 57-59) ได้เสนอขั้นตอนสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา คือ

1.4.1 ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) เป็นขั้นที่ผู้บริหาร โรงเรียนและทีมงาน อาจนำผลจากการศึกษาวิจัยและสารสนเทศจากแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรจากในโรงเรียนเกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสิ่งที่โรงเรียนต้องการในอนาคต เพื่อร่วมกันสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

1.4.2 ขั้นที่สอง การยอมรับ (Adopting) ขั้นการยอมรับ (Adopting) โดยการศึกษาสำรวจตัวแปรทางระบบสังคมและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงของสังคม นำมาประเมินผลเพื่อจัดทำโครงการทดลอง แล้วศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณของโรงเรียนที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่

1.4.3 ขั้นที่สาม คือ การนำไปใช้ (Installing) ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลจากขั้นที่สองในการตัดสินใจว่าจะยอมรับหรือไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงจากโครงการที่ได้ลงมือทดลองปฏิบัติ หากเกิดการยอมรับอาจต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ อันอาจหมายถึง อาคารสถานที่ การปรับเปลี่ยนแก้ไขกฎ ระเบียบของโรงเรียน เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในรูปแบบใหม่

1.5 กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง กลยุทธ์ที่มีวิธีการจัดการที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมสูง ซึ่งมียุทธศาสตร์และขั้นตอนการทำงาน 5 ขั้น ดังนี้ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2551, หน้า 63-64)

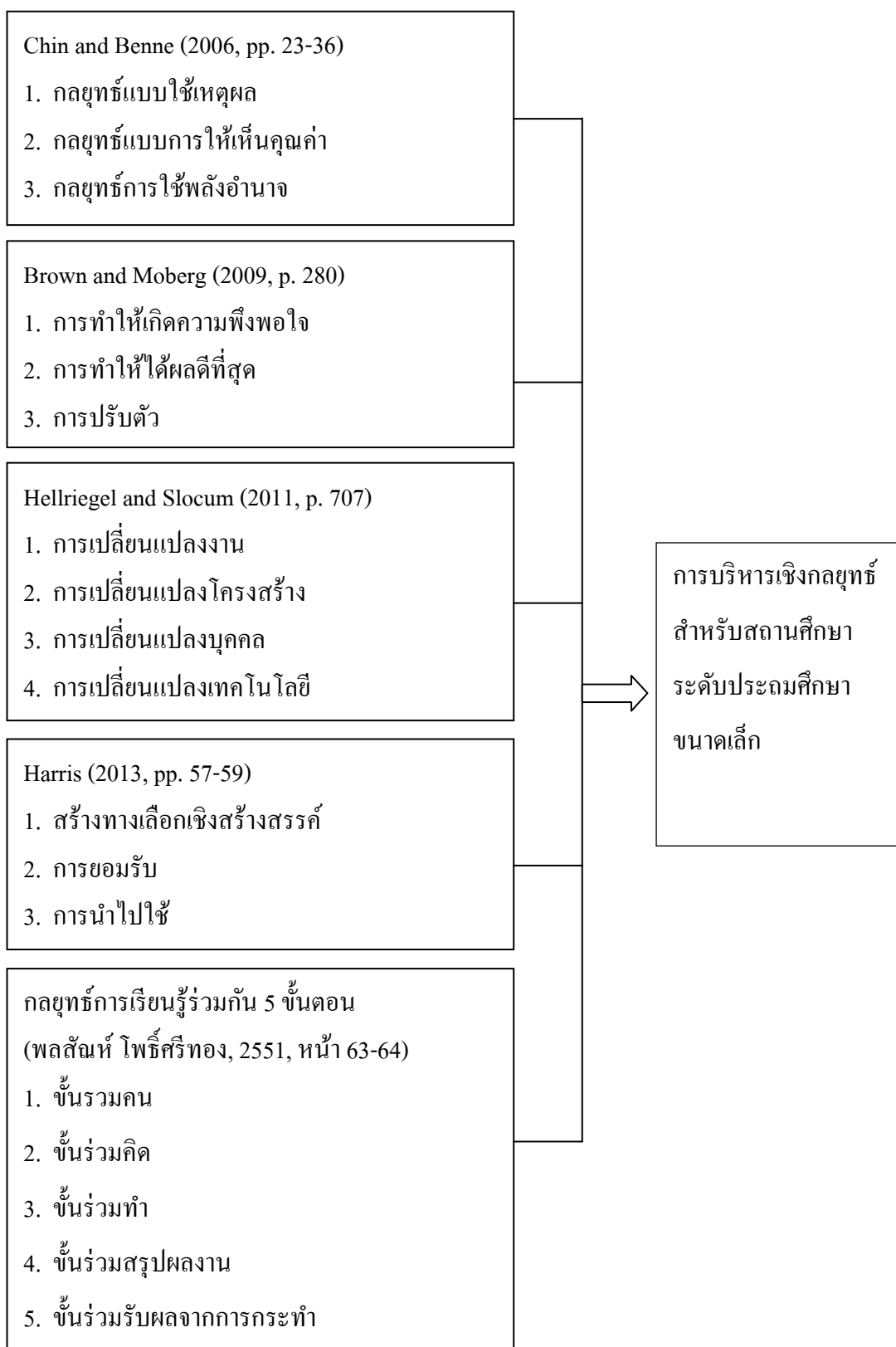
1.5.1 ขั้นรวมคน โดยรวมคนจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีใจรัก เพื่อนำมาสร้างเป็นพลังกลุ่ม พลังใจในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน

1.5.2 **ขั้นร่วมคิด** นำพลังกลุ่มจากขั้นที่ 1 มาระดมความคิด จนเกิดพลังความคิด ที่รู้แจ้งรู้จริงด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยใช้ยุทธศาสตร์

1.5.3 **ขั้นร่วมทำ** โดยการนำพลังกลุ่มมาดำเนินการให้เกิดพลังการจัดการตามแผน ที่ร่วมกันกำหนดในขั้นที่ 2 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการบูรณาการบริหาร จัดการที่เน้นพื้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แล้วแบ่งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และพอใจในบรรยากาศที่เป็นอิสระและเป็นสุข

1.5.4 **ขั้นร่วมสรุปผลงาน** เมื่อร่วมทำงานเสร็จสิ้นจะต้องมีกระบวนการ ประเมินผลการทำงานทั้งตนเอง กลุ่มและผลงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเชื่อมต่อดังความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและคุณค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคน กลุ่มองค์กร เรียกว่า “พลังภูมิปัญญา”

1.5.5 **ขั้นร่วมรับผลจากการกระทำ** เป็นการร่วมกันสร้าง “พลังปิติ” ให้เกิดขึ้น ในบุคคล กลุ่มคนและองค์กรที่ร่วมกันทำงาน ด้วยการยกย่อง ชื่นชมและให้ขวัญกำลังใจคน จากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา สามารถสังเคราะห์เนื้อหาสาระ จากแนวคิดต่าง ๆ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้องค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 18 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้เหตุผล 2) การให้เห็นคุณค่า 3) การใช้พลังอำนาจ 4) การทำให้เกิดความพึงพอใจ 5) การทำให้ได้ผลดีที่สุด 6) การปรับตัว 7) การเปลี่ยนแปลงงาน 8) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 9) การเปลี่ยนแปลงบุคคล 10) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 11) สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ 12) การยอมรับ 13) การนำไปใช้ 14) ขึ้นรวมคน 15) ขึ้นร่วมคิด 16) ขึ้นร่วมทำ 17) ขึ้นร่วมสรุปผลงาน และ 18) ขึ้นร่วมรับผลจากการกระทำ จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเพื่อพัฒนาองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จาก 18 องค์ประกอบ ลดลงเหลือ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน โดยทดสอบความเหมาะสมหรือยืนยันรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อพิจารณาหาฉันทามติของกรอบความคิดนี้แต่ละด้าน แล้วนำมาสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์และความรอบรู้ในด้านการบริหารกลยุทธ์ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีการซักถามให้ข้อเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์เหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้

4. นำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้านการศึกษาของประเทศ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศ โดยมีประโยชน์ที่ได้รับ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเป็นข้อมูลที่จะนำเสนอหน่วยงานทางด้านการศึกษาของประเทศ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กของประเทศไทยให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน

2. ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนให้สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้มีแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพ

3. ผลการวิจัยเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยท่านอื่น ๆ ทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งจะนำมาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ที่หลากหลายในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบเขต ดังนี้

1. ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2558 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, หน้า 10) มีจำนวนทั้งสิ้น 15,473 คน

2. สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยที่ผู้วิจัยศึกษาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) เมื่อกำหนดขนาดความคลาดเคลื่อน (Limit of error) และระดับความเชื่อมั่น (Level of confidence:  $1-\alpha$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ( $\alpha = .05$ ) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน โดยวิธี

กลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7,506 คน จาก 32 จังหวัด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2547, หน้า 311; สุวิมล ดิรกานันท์, 2550, หน้า 168)

3. กลุ่มตัวอย่าง เพื่อการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์ และมีความรอบรู้ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 17 คน เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการให้ความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหาร โรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีการซักถาม ให้ข้อเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์เหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ก่อน

4. กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็น โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองพานทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้เขต 1 และในเขตเกษตรกรรม จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดทองดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

5. ขอบเขตด้านเนื้อหา เอกสาร และวรรณกรรม มี ดังนี้

5.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

5.2 การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5.3 สภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

6. ขอบเขตด้านตัวแปร

6.1 ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2 ตัวแปรตาม คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ณ ที่ที่กระบวนการตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำมาประเมินหาทางเลือกที่ดีที่สุด



2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาวโดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยศึกษาสภาพของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เพื่อทราบเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา และกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ปัจจัยสำคัญในการวางแผน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน สร้างความมั่นใจในผลสำเร็จของการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4. การใช้เหตุผล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนดบทบาทวิสัยทัศน์สภาวะบริบทของสถานศึกษา ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและสำนักงานเขตพื้นที่ฯ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

5. การให้เห็นคุณค่า หมายถึง การคัดเลือกหัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของคณะครูทุกคน การให้ความสนใจผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงานรวมทั้งการคัดสรรสมาชิกในทีมงานจากการพิจารณาครบรอบรู้ใหม่ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงาน และใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน และมีการตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี

6. การใช้พลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยโน้มน้าวให้เห็นผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการรักษาวินัยของครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม

7. การทำให้เกิดความพึงพอใจ หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยจัดระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน และการจัดสวัสดิการในสถานศึกษาเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและให้คุณค่าแก่บุคลากร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม

ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า) ในการบริหารจัดการ และมีการรายงานผลงานให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ

8. การทำให้ได้ผลดีที่สุด หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่จะมุ่งมั่นให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน

9. การปรับตัว หมายถึง การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการพัฒนาและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แสวงหา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย สรรหาและคัดเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ มาให้ความรู้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยเน้นการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนในกรอบของคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักศาสนาที่นับถือ

10. การเปลี่ยนแปลงงาน หมายถึง การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ เพื่อนำมาพิจารณาการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนครู และบุคลากรให้ได้ทำงานที่ต่างจากเดิม โดยใช้วิธีการส่งไปอบรมหรือให้ความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่ ระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีการ โน้มน้าว และชักจูงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

11. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง การจัดทำโครงสร้างการบริหาร โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา พิจารณาตามความรู้ความสามารถและมี คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกำหนดแผนงาน ซึ่งในการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน ในสถานศึกษา จะต้องมิวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อจัดทำนโยบายสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ

12. การเปลี่ยนแปลงบุคคล หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การนิเทศการจัดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านประชาสัมพันธ์ ในการรับรู้การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นพลวัต เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้มีการอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนและเผยแพร่ผลงานวิจัย

13. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การสรรหา ผลิต และการวางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ การบริหารจัดการ การตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปกครอง มีการสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจ

14. การสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การบริหาร โดยระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลुวิสัยทัศน์ มีการคิดค้นนวัตกรรม กำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา มีการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

15. การยอมรับ หมายถึง การกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในสถานศึกษา ซึ่งจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมินผล ซึ่งครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักในความสำคัญของการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด

16. การนำไปใช้ หมายถึง การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยทบทวน ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้เกิดผลจริง โดยเฉพาะการจัดให้ครูนำหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

17. การรวมคน หมายถึง การสรรหา ระดมความคิดของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการระดมบริการและผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยที่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/โครงการ โดยเฉพาะมีความชำนาญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากรจากภายนอก

เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น เพื่อบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กร  
สู่การปฏิบัติ เป็นต้น

18. การร่วมคิด หมายถึง การกระตุ้นบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมาย ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแนวทาง ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และมีความตั้งใจอย่างจริงจังในการปฏิบัติงาน ตามผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

19. การร่วมทำ หมายถึง การจัดทำโครงการ/ กิจกรรมโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในทิศทางเดียวกัน

20. การร่วมสรุปผลงาน หมายถึง การกำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผล ทั้งทั้งสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด มีการทำรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้อย่างเป็นระบบ และ ตรวจสอบได้

21. การร่วมรับผลจากการกระทำ หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมตามโครงการ สามารถก่อให้เกิดผลงานและนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร มีระยะเวลาตามโครงการ/ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมกันนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายทบทวนปรับเพิ่มกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ให้ผลลัพธ์ อย่างเที่ยงธรรม

22. แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง แผนปฏิบัติราชการประจำปีของโรงเรียน ที่ระบุแนวทางหรือวิธีการที่สถานศึกษาทำ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

23. การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา (SWOT Analysis) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในโรงเรียน มีการวิเคราะห์และหาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goals) พร้อมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์

24. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

25. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน/โครงการที่ได้วางไว้เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และตารางเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวก บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างความสัมพันธ์ภายในหมู่คณะ

26. การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งผลการดำเนินงานของโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตอบสนองต่อนโยบาย ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ เพียงใด ดังนั้น โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ รวมทั้งการประเมินบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้มาทบทวนการกำหนดคน โยบายการจัดทำแผนงานและโครงการ เพื่อการปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการเสริมแรงในการให้กำลังใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

27. สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศที่จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และมีจำนวนนักเรียน 120 คน ลงมา

28. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีพันธกิจหลักคือ พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นเหตุผลสนับสนุน เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยการพัฒนารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก
  - 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก
    - 1.2 การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กของกระทรวงศึกษาธิการปี พ.ศ. 2555-2558
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - 2.4 การกำหนดกลยุทธ์
3. การศึกษาและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 3.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - 3.2 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์
  - 3.3 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
  - 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการกำหนดกลยุทธ์
  - 4.2 บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 4.3 คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 4.4 การประเมินสถานภาพสถานศึกษา
  - 4.5 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ
  - 5.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 5.2 การสร้างรูปแบบ
  - 5.3 การตรวจสอบรูปแบบ

- 5.4 การตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ
- 5.5 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
6. เทคนิคการวิจัยแบบเคลฟาย
7. เทคนิคการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### **สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก**

สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 120 คน ลงมา ปีการศึกษา 2558 มีทั้งสิ้น 15,473 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า 10)

#### **ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก**

ในปีการศึกษา 2558 สถิติข้อมูลทางการศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, หน้า 10) เกี่ยวกับจำนวนครู จำนวนนักเรียน และจำนวนโรงเรียน ดังนี้

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 83,730 คน
2. จำนวนนักเรียน 1,001,606 คน
3. จำนวนโรงเรียน จำแนกขนาดตามจำนวนนักเรียน ดังนี้
  - 3.1 โรงเรียนที่ไม่มีนักเรียน จำนวน 173 โรงเรียน
  - 3.2 นักเรียน 1-20 คน จำนวน 882 โรงเรียน
  - 3.3 นักเรียน 21-40 คน จำนวน 2,486 โรงเรียน
  - 3.4 นักเรียน 41-60 คน จำนวน 3,377 โรงเรียน
  - 3.5 นักเรียน 61-80 คน จำนวน 3,495 โรงเรียน
  - 3.6 นักเรียน 81-100 คน จำนวน 2,739 โรงเรียน
  - 3.7 นักเรียน 101-120 คน จำนวน 2,321 โรงเรียน

#### **การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2555-2558**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 1) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่มีคุณภาพ

และมีประสิทธิภาพควบคู่กันไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาไทยกำลังประสบปัญหาท้าทายสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากประชากรวัยเรียนมีจำนวนลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในเมือง ปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนมากถึง 14,816 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 47.62 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ข้อมูล 10 มิถุนายน พ.ศ. 2555) การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าว ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้เพียงพอ กล่าวคือ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า มีข้อจำกัดด้านการใช้ครูหรือไม่สามารถจัดครูได้ครบชั้นเรียน และขาดแคลนเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง

#### สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขนาดเล็ก

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 1-5) พบว่า ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ โรงเรียนขนาดเล็กยังคงใช้งบประมาณและทรัพยากรสูงแต่ไม่คุ้มค่า ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบระดับชาติยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษาสภาพของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาล้ำคลึงกันใน 4 ด้าน คือ

#### 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

การจัดการศึกษาในอดีตรัฐบาลมุ่งเน้นการจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกคนได้เข้าเรียน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปเรียน ทั้งโรงเรียนขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ

#### 2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน

ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ในกรณีที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเพราะมี



ภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูต้องปฏิบัติทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด การจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ในท้ายที่สุดส่งผลให้นักเรียน ได้เรียนอย่างไม่สมบูรณ์ ครบถ้วนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

### 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

เนื่องจากงบประมาณและทรัพยากรมีจำกัด ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียน ที่ผ่านมาได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ในจำนวนที่น้อย สภาพ อาคารเก่าชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์มีไม่เพียงพอ โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครอง และชุมชนมีฐานะยากจน

### 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่ผ่านมาถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงานอื่น องค์กรอื่นทั้งภาครัฐ และเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก ในขณะที่ชุมชนและผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตร ได้เท่าที่ควร

จากการศึกษาวิจัยด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ได้นำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 1-5)

#### 1. การศึกษาในประเทศไทย

1.1 ปี พ.ศ. 2549 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ศึกษาค่าใช้จ่ายพื้นฐานต่อหัวของนักเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนยิ่งเล็กค่าใช้จ่ายต่อหัวยิ่งสูง โดยเฉพาะเมื่อรวมเงินเดือนครู

1.2 ปี พ.ศ. 2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานผลโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งโดยมากไม่ผ่านมาตรฐานที่ 4, 5, 6, 9 และ 13

## 2. การศึกษาของต่างประเทศ

2.1 เจริญประสิทธิภาพ ในประเทศสหรัฐอเมริกา นักวิจัยเสนอขนาดของโรงเรียนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คือ

2.1.1 ระดับประถมศึกษา ควรมีนักเรียน 300-400 คน

2.1.2 ระดับมัธยมศึกษา ควรมีนักเรียน 400-800 คน

2.2 เจริญผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รัฐอิลลินอยส์ ดำเนินการ โครงการวิจัยเป็นช่วงระยะเวลา 10 ปี เพื่อติดตามผลการเรียนของนักเรียน พบว่า

2.2.1 โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 495 คน มักมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

2.2.2 โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 495-1,200 คน มักมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สูงสุด

การดำเนินการที่ผ่านมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 6-7) ได้ดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นรูปธรรม ส่งผลให้โรงเรียนจำนวนหนึ่งสามารถเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการด้วยตนเอง และบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคส่วนอื่นได้

การดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสำคัญทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป รวมทั้งการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก กำหนดยุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินการที่หลากหลาย เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. การรวมและเลิกโรงเรียน โดยกำหนดรูปแบบการรวมโรงเรียนแบบรวมบางชั้นรวมช่วงชั้น และรวมทั้งโรงเรียน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2536 จนถึงปัจจุบันสามารถดำเนินการรวมทั้งโรงเรียนได้มากกว่า 3,000 โรงเรียน

3. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและจัดกิจกรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนที่มีความพร้อมมากกว่า และทำความเข้าใจกับชุมชนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้รับรู้และเข้าใจเหตุผลในการรวมและเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของบุตรหลาน และความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณและทรัพยากร

4. การพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการ โดยการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การเผยแพร่ผลงานของ โรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบ ให้เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ โรงเรียนอื่น ตลอดจนการบริหารจัดการและสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้แก่โรงเรียนขนาดเล็กที่จำเป็นดำรงอยู่ และ โรงเรียนหลักของการเรียนรวมอย่างเพียงพอ

5. พัฒนาระบบเครือข่ายโรงเรียนให้เข้มแข็ง สนับสนุนหน่วยการเรียนคอมพิวเตอร์ แบบเคลื่อนที่ หน่วยบริการการเรียนรู้เคลื่อนที่ (รถยนต์)

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษารูปแบบพิเศษเฉพาะพื้นที่ที่ไม่สามารถยุบรวมโรงเรียนได้

7. ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น โครงการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามแผนปฏิบัติการ ไทยเข้มแข็งและโรงเรียนดี ศรีตำบล ซึ่งจะส่งผลต่อการรวมศูนย์และการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก

8. ประสานชุมชนในการถ่ายโอนโรงเรียนขนาดเล็กให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือชุมชนให้เข้ามารับผิดชอบ ทั้งด้านบุคลากรและอาคารสถานที่

แผนบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ปี พ.ศ. 2555-2558

ในปี พ.ศ. 2555-2558 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 7-11) มีแผนการบริหารจัดการ ดังนี้

แนวความคิดการดำเนินงาน

1. นโยบายหลัก คือ การให้โอกาสนักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจึงให้ยึด นักเรียนเป็นศูนย์กลางเสมือนว่าเป็นลูกหลาน การศึกษาที่มีคุณภาพควรมีให้ทั่วถึงไม่ให้มีแต่ในเมืองและ เมืองใหญ่เท่านั้น อย่างกังวลว่าโรงเรียนจะมีจำนวนมากขึ้นเท่าไร แต่ให้ควรคำนึงถึงว่า นักเรียน จะได้รับการศึกษาที่ดีกว่าได้อย่างไร

2. ทำอย่างไรให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไปเรียนร่วมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือ โรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงและสามารถเป็นโรงเรียนหลักได้ มีการสนับสนุนพาหนะเดินทางที่สะดวก ปลอดภัย การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวน 120 คน ลงมา มีเป้าหมายเพื่อไม่ให้ นักเรียนเหล่านั้นเสียโอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

3. การควบรวมโรงเรียน เป้าหมายคือ ให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพดีขึ้น ต้องจัดหาอุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัยให้เท่าเทียมกัน และหากเนื้อหาสาระวิชาใดยากก็หาครูที่เก่ง ๆ แล้วจัดรถรับส่งนักเรียนและครูเดินทางไปโรงเรียนที่ไปควบรวม

4. ให้ผู้ปกครองเป็นคนตัดสินใจว่าอนาคตของลูกจะไปเรียนที่ไหน อยู่อย่างไร รัฐสนับสนุนงบประมาณทั้งค่าพาหนะเดินทาง หรือจัดรถรับส่งนักเรียนและครูเดินทางไปโรงเรียน ที่ไปควรรวม

5. โรงเรียนใดที่อยู่ห่างไกล หรือพื้นที่พิเศษไม่สามารถควรรวมกับโรงเรียนใดได้ ควรจัดระบบการสอนทางไกลเข้ามาช่วย และให้ผู้ปกครองและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ให้การสนับสนุนมากขึ้น

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้ได้มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานส่งผลให้นักเรียนได้รับสิทธิ โอกาส และคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น

2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ เป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมี เป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน มีสาระสำคัญ 2 ประการ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น เป็นผลจากการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และห้องเรียน มีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียนเป็นเครือข่ายช่วยกัน ทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเพิ่มอัตรานักเรียนต่อครูสูงขึ้น นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษา มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนหลักของการมาเรียนรวม การจัดการเรียน การสอนคละชั้นหรือบูรณาการ และการจัดการให้นักเรียนจากโรงเรียนใกล้เคียง ไปเรียนยังโรงเรียน ศูนย์เครือข่าย หรือโรงเรียนศิษรีตำบล

#### ภาพความสำเร็จ

1. ด้านประสิทธิภาพ

1.1 จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กลดลงเหมาะสมกับความจำเป็นของพื้นที่

1.2 โรงเรียนที่บริหารจัดการบุคลากรมีความสมดุลและสอดคล้องกับภารกิจ

ร้อยละ 80

2. ด้านคุณภาพ

2.1 โรงเรียนได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ร้อยละ 80 ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินรอบสาม

2.2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีที่ผ่านมา เท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ

### 3. ด้านโอกาสทางการศึกษา

นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กได้เรียนรู้ในโรงเรียนดีที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ร้อยละ 80 ตัวชี้วัด

1. จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กลดลงเหมาะสมกับความจำเป็นของพื้นที่
2. ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการบุคลากรมีความสมดุล สอดคล้องกับภารกิจ
3. ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการทรัพยากรด้านการศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิด

ประสิทธิผล

4. ร้อยละของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินรอบสาม ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

5. ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ

6. ร้อยละของนักเรียนได้เรียนรู้ในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์และมาตรการ

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ
2. บริหารและจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนหลักของการมาเรียน

รวมให้สูงขึ้น

มาตรการ

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการรวมโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพิ่มสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของนักเรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยให้มีแผนที่ตั้งโรงเรียนและแผนการรวมโรงเรียนขนาดเล็กตามเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ดำเนินการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยวิธีการ

ที่หลากหลาย เช่น การสอนคณะชั้น การสอนบูรณาการ การสอนโดยใช้สื่อทางไกลจากดาวเทียม เป็นต้น

4. พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่จำเป็นต้องคงอยู่และโรงเรียนหลักของการมาเรียนรวมให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นรายโรงเรียน และรายงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา ศึกษาวิจัยการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก

7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา และโรงเรียน ให้ขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับที่ได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

8. สนับสนุนงบประมาณให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา/มัธยมศึกษา และโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาตามแผนบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก และจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในลักษณะงบแลกเปลี่ยน

9. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ

10. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการถ่ายโอน โรงเรียนขนาดเล็กให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## การบริหารเชิงกลยุทธ์

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม จำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Mintzberg (1994, pp. 12-15) กล่าวถึง หลัก 5 Ps หรืออักษร P 5 ตัว ในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อใช้ เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่ง ไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณา ในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้ หรือ P1 ก็คือ แผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาหรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (Intended strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทักษะภาพ (Strategy is a perspective = P4) เน้นที่ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy = P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือการเอาชนะ เพราะฉะนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (Maneuver) หรือกลยุทธ์ยุทธวิธี (Tactic) ในการเดินหมาก เดินเกมเพื่อเอาชนะ

Muller (2002, pp. 34-35) ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลวิธีที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

David (2009, pp. 12-15) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

Glueck and Lawrence (2004, pp. 23-25) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นว่าสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้

Certo and Peter (2001, pp. 145-147) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผล เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

Wright and Kroll (2002, pp. 99-100) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

Robbins and Coulter (2008, pp. 23-24) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรที่ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม

Sergiovanni (2011, pp. 202-203) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร อย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

Higgins and Vincze (2003, pp. 68-69) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์กรประกอบด้วยลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

Wheelen and Hunger (2012, pp. 214-215) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดผลการปฏิบัติงานระยะยาวขององค์กร

Thompson and Strickland (2005, pp. 24-28) ได้สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (Setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Setting objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเริ่มจาก วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม



ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

ญาดา นิลชาติ (2550, หน้า 42) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ในการกำหนดการปฏิบัติการ และการควบคุม ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2554, หน้า 32) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

ธิดารัตน์ ทิพย์สุวรรณ (2550, หน้า 51) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549, หน้า 19-20) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อประกอบการตัดสินใจ ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญ เพื่อนำไปสู่การวางแผนงานดำเนินงานของผู้บริหารในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพัฒนาการและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่ง Vincent (1999, pp. 112-114) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดกลยุทธ์มีองค์ประกอบและกระบวนการ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัด และผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อีกด้วย ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

1.2 ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร และวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

2.2.2 ผลผลิตและบริการ (Product and service: S2) ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ

2.2.3 บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

2.2.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์จากภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การเมือง (Political) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ จะมีผลทั้งในเชิงบวกและลบต่อการดำเนินกิจการ เช่น นโยบายการเงิน การคลัง การประกันสังคม กฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นต้น

2.2.2 เศรษฐกิจ (Economic) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย ต้นทุนด้านที่ดิน ค่าวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

2.2.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น อัตราการรู้หนังสือ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วิถีการใช้ชีวิต อาชีพ เป็นต้น

2.2.4 เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ เป็นต้น

การนำผลการวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมจะแสดงสถานภาพของสถานศึกษาที่บ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง

เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต 2) อี้อ่อนแอ เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาแล้ว จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง 3) ไม่เอื้อแต่แข็ง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อรอโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอคฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้วิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา และ 4) ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา และในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่สำคัญเริ่มจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสภาพสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่ง ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2549, หน้า 63-70) ได้ศึกษาขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ว่ามีขั้นตอน ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1.1 บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร จากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่เกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร
- 1.2 บทบาทในการประสานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
- 1.3 บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร

2. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และหลบหลีกจากข้อจำกัด (Threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ถูกซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกลื่อน การจะกำหนดว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน มักจะพิจารณาจากปัจจัย 3 ประการข้างต้น

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2550, หน้า 89-90) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเทคนิคพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ โดยศึกษาจากผลงานของ

นักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า Core “Design school” Model of strategy formation SWOT model (For strengths and weaknesses, Opportunities and threats) เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร คำว่า SWOT ซึ่งเป็นคำย่อมาจากอักษรนำหน้าของทั้งสถานะแวดล้อมดังกล่าว ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณา “โอกาสและอุปสรรค” จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ “จุดแข็งและจุดอ่อน” จากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
2. อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ
3. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่นที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ
4. จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นข้อด้อย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2553, หน้า 38) กล่าวว่า สำหรับหน่วยงานทางการศึกษากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้จะสะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ของ

องค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการอันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญของการกำหนดแผน รวมทั้งความชำนาญในการกำหนดกิจกรรม เทคนิค และแนวทางที่ได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งหมายรวมถึงวิธีที่ชาญฉลาดของ นักบริหาร ในการที่จะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุดตามสถานการณ์ โดยเฉพาะในยามที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

#### ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ ตามที่เคยปฏิบัติมา โดยจะปรากฏลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2550, หน้า 45)

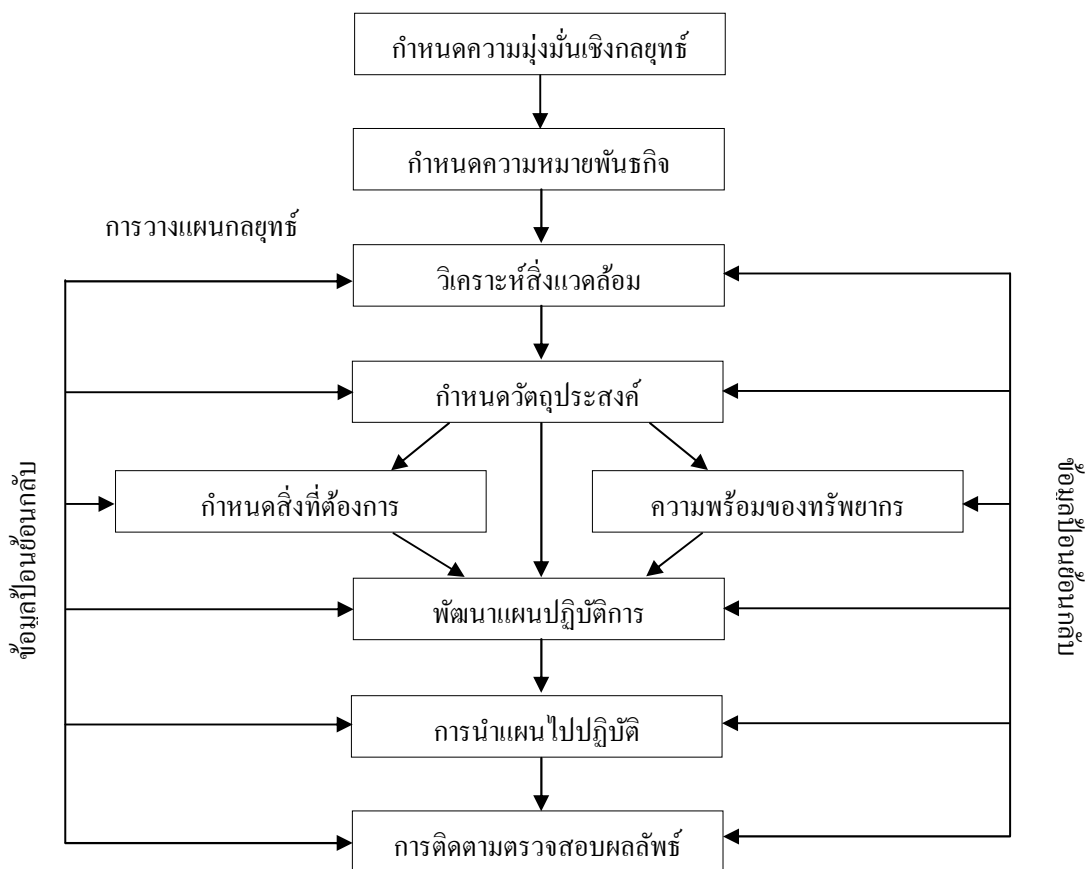
1. การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับแต่ยังขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัยและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์
2. การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่าจะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์แล้วต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ทำเนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพและด้านประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงไร
3. การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

4. การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน การวางแผนแบบแยกส่วน บางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละส่วนอาจขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

5. คำนิยามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก คำนิยามถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้น มักพิจารณาเฉพาะจุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณที่มีอยู่ให้น้อยที่สุด แต่ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนแบบเดิมก็คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น จะเป็นแนวคิดและวิธีการที่จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ ความรวดเร็ว และราคาต่ำ และผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ได้ดีก็คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2550, หน้า 25-35) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2



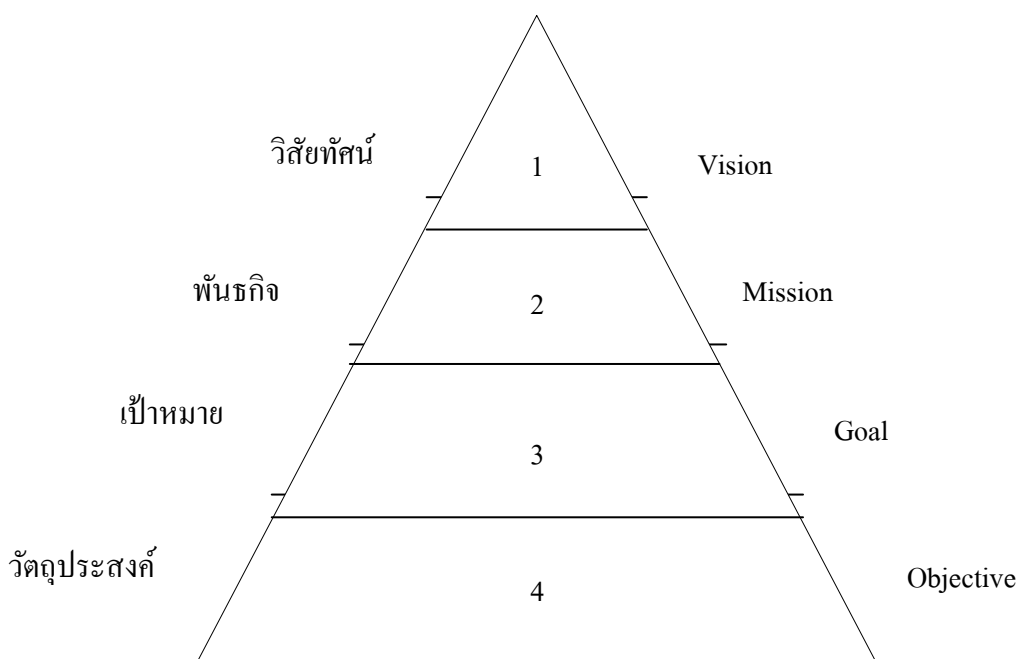
ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2550)

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (Organization mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze environment) ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environments) เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และวิกฤตหรืออุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกกันว่า SWOT

ในแนวคิดของ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2552, หน้า 17-24) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผล ภายใต้หลักการ จัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้



1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรในอนาคต จำแนกได้ 4 ระดับ คือ
  - 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรว่าต้องการจะเป็นอะไร
  - 1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายรองลงมาว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร
  - 1.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึง รูปแบบผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการในระยะยาว
  - 1.4 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้



ภาพที่ 3 หลักการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดทำแผนกลยุทธ์ (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

2. การวิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) และวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External opportunities and threats) รวมเรียกว่า การวิเคราะห์องค์กร (SWOT analysis)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต การแข่งขัน การตลาด และสภาพแวดล้อมมหภาค

4. การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

5. การกำหนดกลยุทธ์ที่อิงดัชนีวัดแบบสมดุลในทัศนะของ พสุ เดชะรินทร์ (2553 ก, หน้า 47-49) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น ถือว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์ (Strategic analysis) การจัดทำ (Strategic

formulation) และการปฏิบัติ (Strategic implementation) สำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย อาทิ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT analysis การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรมหรือ Forces analysis การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry lifecycle การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key success factors การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value chain analysis การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) สำหรับการจัดทำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับ ธุรกิจนั้นมีความแตกต่างที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทาง ในการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการจะขยาย ในธุรกิจใด (Where to compete) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กร ใช้ในการแข่งขัน (How to compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหาร สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรได้ โดยการตอบคำถาม ต่อไปนี้

5.1 องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Growth) คงตัว (Stable) หรือหดตัว (Retrench) ส่วนใหญ่แล้วคำตอบที่จะได้รับคือการขยายตัว หรือผสมผสานระหว่างการขยายตัวและหดตัว (Combination)

5.2. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวด้วยวิธีใด

5.2.1 ขยายตัวจากภายในองค์กร (Internal growth) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง

5.2.2 ขยายตัวจากภายนอก (External growth) โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าไปรวมกิจการกับองค์กรอื่น หรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น

5.3 ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวอย่างไร

ขยายตัวโดยใช้สินค้าและบริการเดิมที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน หรือขยายตัวที่สินค้าและบริการใหม่ ๆ

5.4 ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวไปธุรกิจใด

ขยายตัวในธุรกิจเดิม ขยายตัวธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือขยายตัว ในธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ โดยมีหลักการสำคัญในการวางแผนเพื่อการมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์

แนวโน้มนี้อาจเกิดขึ้นและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังมีการมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ในการดำเนินการนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงไร โดยควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่ง Kotter (2002, pp. 145-146) ได้ศึกษาวิจัยและกล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้นั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะ การวิเคราะห์ SWOT นำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand strategies) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยรวมที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท ดังนี้

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม ๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก

1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง เช่น ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) เป็นต้น

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level strategies) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (Functional-level strategies)

เป็นการดำเนินการ โดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

- 3.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)
- 3.2 การปฏิบัติการ (Operations strategy)
- 3.3 ด้านการเงิน (Financial strategy)
- 3.4 ด้านการตลาด (Marketing strategy)
- 3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource strategy)

Duncan (1989, pp. 124-125) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เกิดจากการสังเคราะห์กลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนการสังเคราะห์จากการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาอย่างไรและมีปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threat) ต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปวางแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น สามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงสามารถสร้างความเข้มแข็งและขจัดข้ออ่อนด้อย ดังนั้น ในการวิเคราะห์ SWOT จึงควรมีการวิเคราะห์องค์กร ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) กับ โอกาส (Opportunity) เป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมในเชิงรุก เนื่องจากมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสนับสนุนเป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในการทำงานของหน่วยงาน เกิดเป็นปริมาณและคุณภาพงานให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. จุดแข็ง (Strength) กับภาวะคุกคาม (Threat) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องพึงระวังในการดำเนินการใด ๆ โดยใช้ประโยชน์จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ลดน้อยลง

3. จุดอ่อน (Weakness) กับภาวะคุกคาม (Threat) เป็นส่วนที่ต้องระวังมากที่สุดเนื่องจากต้องแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและไม่ปะทะกับภัยคุกคามจากภายนอก โดยใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสที่เลวร้ายและจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีอยู่แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ และปรับรื้อระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

4. จุดอ่อน (Weakness) กับ โอกาส (Opportunity) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นปัจจัยผลักดันจากภายนอกให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนรอคอยการแก้ไขอยู่

จากการวิเคราะห์องค์กร ข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์ข้อมูลจากผัง SWOT มีการจับประเด็นสำคัญในแต่ละส่วนของผังเป็นคู่ (SWOT หรือ TOWS matrix ขององค์กร) ได้มา ซึ่งกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดย Koontz and Weibrich (1990, pp. 93-94) พบวิธีการสำคัญในการการประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS matrix มีขอบเขตที่กว้างและให้ความสำคัญในมุมมองที่ต่างออกไป ตารางการคิดแบบ TOWS นั้น เป็นกรอบการวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่เอาโอกาสและอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทจะระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เช่นเดียวกับการระบุโอกาสกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่สิ่งที่เรามักจะมองข้าม คือ การเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการที่ต่างกันออกไป ในการจัดการทางเลือกที่จะนำไปสู่กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 4 ตามรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งภายใน (S) เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติ การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาการ ดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น	จุดอ่อนภายใน (W) เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติ การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนาการ ดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น
<b>โอกาสภายนอก (O)</b> รวมถึงความเสี่ยงด้วย เช่นสภาพเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางสังคมผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและเทคโนโลยี	<b>SO</b> Maxi-maxi เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการประสบความสำเร็จสูงสุด โดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมากที่สุด	<b>WO</b> Mini-maxi เป็นกลยุทธ์เพื่อเอาชนะจุดอ่อน ให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอก
<b>อุปสรรคภายนอก (T)</b> เช่น การขาดแคลนพลังงาน การแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจและการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและเทคโนโลยี	<b>ST</b> Maxi-mini เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็ง เพื่อการจัดการกับอุปสรรคหรือหลีกเลี่ยงปัญหา	<b>WT</b> Mini-mini เป็นกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่น การลดค่าใช้จ่าย การระดมทุนหรือการรวมธุรกิจ

ภาพที่ 4 การจับประเด็นในแต่ละส่วนของผัง SWOT เป็นรายชื่อ หรือ TOWS matrix

เทคนิค TOWS matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด หรืออาจใช้สำหรับหน่วยงานเฉพาะหน่วยงานหน่วยงานหนึ่งในองค์กร อย่างไรก็ตาม TOWS matrix เป็นเพียงวิธีการเดียวในหลาย ๆ วิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับสร้างกลยุทธ์ได้ วิธีการอื่นเป็นการประเมินแต่ละหน่วยงานในองค์กรตามกรอบกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลทำให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและทำทนายต่อการพัฒนาศักยภาพในเชิงรุกขององค์กร โดยกลยุทธ์ SO นั้นเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการใช้จุดแข็งในองค์กรร่วมกับโอกาสที่เอื้อจากภายนอก เป็นการคิดในเชิงรุกที่ดึงเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ WO เป็นวิธีการที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กรให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ข้อได้เปรียบหรือโอกาสจากภายนอกมาช่วยแก้ไข เช่น กำลังคน เทคโนโลยี เป็นต้น กลยุทธ์ ST เป็นวิธีดำเนินการที่จะใช้จุดแข็งภายในองค์กรในการควบคุม หรือจัดการกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะที่เสริมจุดแข็งภายในก่อนเพื่อป้องกันอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก ส่วนกลยุทธ์ WT นั้น เป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงความพยายามอย่างที่สุดที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินการในเชิงรับและในเวลาเดียวกันจะต้องคิดหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกให้ได้ ซึ่งอาจเป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร

### การศึกษาและพัฒนากิจการเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรเริ่มจากการเข้าใจความหมายของกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ใช้ในความหมายของศิลป์ และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legis” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องของการวางแผนกลยุทธ์บัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

ต่อมามีคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ธวัช บุญยงณี, 2550, หน้า 45)

Ireland and Hoskisson (2005, pp. 23-25) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกรวบรวมขึ้นด้วยการบูรณาการ และการประสานจุดเด่น ด้านความสามารถหลัก (Core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Hill and Jones (2004, p. 3) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหาร ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจเป็นหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า

นวมินทร์ กระจ่างศิลป์ (2550, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบ ในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

ยุพล สมปอง (2552, หน้า 38) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก นำมาประเมินผลวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

สิริภรณ์ น้ำใจงาม (2550, หน้า 48) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย

จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์ (2549, หน้า 45) ที่กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้พลัง หรือศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติการ หรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์

สมาน อัสวภูมิ (2549, หน้า 140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร

ชรัติ อุ่นสัมฤทธิ์ (2550, หน้า 102) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นแนวทาง วิธีการ เทคนิคที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ความหมายของกลยุทธ์ในมุมมองของการบริหารองค์กรที่ได้กล่าวมา จะเห็นว่า กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนเท่านั้นแต่หมายถึง วิธีการแบบแผนการปฏิบัติที่ได้มีการพิเคราะห์เป็นข้อดี เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหากจะประมวลสรุปความหมาย ทั้ง 2 มุมมองแล้วจะเห็นว่าความหมายของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ แนวทาง วิธีการ หรือแบบแผนการกระทำที่ได้ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดการนำกลยุทธ์การบริหารมาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอกลยุทธ์และกลวิธีไว้ ดังนี้

Chin and Benne (2006, pp. 23-36) ได้เสนอกกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยเชื่อว่าความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนฐานของพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (Empirical-rational strategies) เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับตามความสนใจของคน การที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง จะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด การใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผลจะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1.1 การวิจัยขั้นพื้นฐานและความแตกต่างของความรู้ หมายถึง การค้นคว้า และการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่าเป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้ การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติ และค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากได้รับความรู้ใหม่

1.2 การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

1.3 การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ



ในการปฏิบัติ และจะต้องสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การบริหารกลยุทธ์ที่ดี

2. กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่า (Normative re-education strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับ การจูงใจ โดยอาศัยหลักการให้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรม จะอยู่บนพื้นฐานของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละบุคคล รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และระบบ สัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง ทั้งนี้หากทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัด การศึกษาขึ้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกัน จะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

2.1 ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลง และการเข้าร่วมโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วนำ ปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านี้ พร้อมทั้งรวบรวมความรู้ ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่าย เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น

2.2 ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหา ด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ค่าความเชื่อ และความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นต้น แล้วใช้วิธีการให้การศึกษาแบบใหม่แก่บุคคลในองค์การเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้ตาม ต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการศึกษาปัญหา และตรวจสอบวิธีการให้ความรู้ แก่ผู้ตาม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2.4 ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึงหรืออยู่ภายใต้จิตสำนึก ต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้ สมาชิกในองค์การร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

2.5 วิธีการและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะให้การศึกษาแบบใหม่ช่วยเปลี่ยนแปลง มาตรฐานขององค์การด้วยวิธีการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์การขึ้นใหม่ มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทั้งภายในและภายนอก การแก้ปัญหาต่าง ๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 2) การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องพิจารณาบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีวิธีการที่จะส่งเสริมบุคคลในองค์กร 4 ประการ คือ 2.1) การให้คำปรึกษาแนะแนว เพื่อให้ค้นพบความรู้ความสามารถ และการใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ 2.2) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อเสนอแนะแนวทางให้ใช้สภาพทางสังคม และวัฒนธรรม เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2.3) การใช้ห้องทดลอง เพื่อให้กลุ่มบุคคลเข้ารับการทดลองเพื่อการฝึกอบรม 2.4) การนำจิตวิทยาต่าง ๆ มาใช้ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน จะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจ (Power-coercive strategies) เป็นการใช้พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์การใช้พลังอำนาจตั้งอยู่บนรากฐานของการแสดงออกในด้านนโยบายหรือความปรารถนาขององค์กร เพื่อให้การปกครอง งบประมาณ ขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือความข้องใจในองค์กร พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบายหรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรแล้ว การเลือกใช้พลังอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้าง ของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติ ทำให้เกิดการยอมรับและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการ ในการใช้พลังอำนาจมี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การไม่ใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกัน และการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.2 การใช้พลังอำนาจในการปกครอง เป็นการใช้โดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมายและผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้ว ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3.3 การใช้พลังอำนาจของบุคคล เป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

Brown and Moberg (2009, p. 280) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธี ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

1. การทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satiating) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร

2. การทำให้ได้ผลดีที่สุด (Optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด ผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุด ระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีการดังกล่าวข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีการที่จะทำให้ได้ผลดีที่สุดจะต้องมีเงื่อนไขพื้นฐาน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลง เกิดความเข้าใจในรูปแบบหรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น ต้องมีคำอธิบายเกี่ยวกับสมมติฐานที่ใช้สร้างรูปแบบหรือสมการคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ มีการแสดงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และต้องแสดงให้เห็นความสำคัญหรือคุณค่าในการแก้ปัญหา

3. การปรับตัว (Adaptivizing) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้มีความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

Hellriegel and Slocum (2011, p. 707) ได้เสนอกลยุทธ์ และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้นและการพัฒนากลุ่ม

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และ โครงการพัฒนาองค์กร

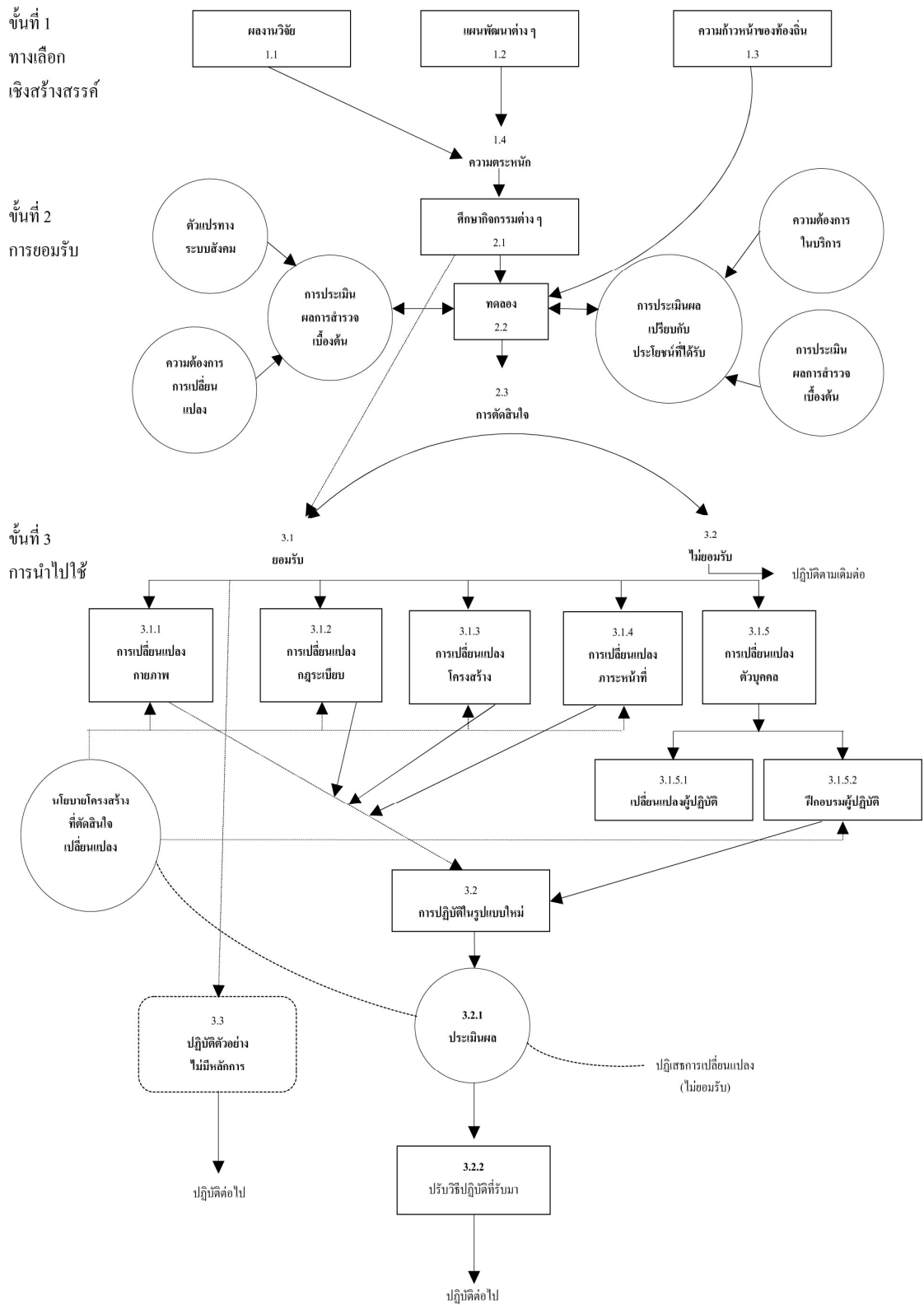
4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

Harris (2013, pp. 57-59) ได้เสนอขั้นตอนสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง คือ ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) ขั้นที่สอง การยอมรับ (Adopting) และขั้นที่สาม คือ การนำไปใช้ (Installing) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) เป็นขั้นที่ผู้บริหาร โรงเรียน และทีมงานอาจนำผลจากการศึกษาวิจัยและสารสนเทศจากแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรภายในโรงเรียน เกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสิ่งที่โรงเรียนต้องการในอนาคต เพื่อร่วมกันสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

ขั้นที่ 2 ขั้นการยอมรับ (Adopting) โดยการศึกษาสำรวจตัวแปรทางระบบสังคม และความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงของสังคม นำมาประเมินผลเพื่อจัดทำโครงการทดลอง แล้วศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณของโรงเรียน ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ขั้นที่ 3 ขั้นนำไปใช้ (Installing) ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลจากขั้นที่สอง ในการตัดสินใจว่าจะยอมรับหรือไม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากโครงการที่ได้ลงมือทดลองปฏิบัติ หากเกิดการยอมรับอาจต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ อันอาจหมายถึง อาคาร สถานที่ การปรับเปลี่ยนแก้ไขกฎ ระเบียบของ โรงเรียน เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลแล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ต่อไป ปรากฏดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 บันไดสามชั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง (Harris, 2013)

5. กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นกลยุทธ์ที่มีวิธีการจัดการที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมสูง ซึ่งมียุทธศาสตร์และขั้นตอนการทำงาน 5 ขั้น ดังนี้ (พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง, 2551, หน้า 63-64)

5.1 ขั้นรวมคน โดยรวมคนจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีใจรัก เพื่อนำมาสร้างเป็นพลังกลุ่ม พลังใจในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยใช้ยุทธศาสตร์ คือ การชี้ให้ทุกคนเห็นทุกข์ ปลูกให้ทุกคนเห็นธรรม (แนวทางนำให้ทุกคนเห็นแสงสว่าง คือ ความสำเร็จ) โดยใช้กรณีตัวอย่าง สถานการณ์จริงจนทุกคนเห็นร่วมกันและพร้อมที่จะลงมือทำงาน เกิดเป็นพลังกลุ่มที่เป็นทุนสำคัญยิ่งใน การทำงานให้สำเร็จ

5.2 ขั้นร่วมคิด นำพลังกลุ่มจากขั้นที่ 1 มาระดมความคิดจนเกิดพลังความคิดที่รู้แจ้ง รู้จริงด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยใช้ยุทธศาสตร์การร่วมคิดร่วมการเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดและเชื่อมโยงประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหา และโอกาสอย่างรอบด้าน เป็นการปรับกระบวนการทัศนและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา (เรียนรู้อะไร) กำหนดแนวทาง วิธีการและแผนงานในการแก้ปัญหา (เรียนรู้อย่างไร เรียนรู้กับใคร เรียนรู้ที่ไหน) การร่วมคิดจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน เห็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลสุดท้ายตามที่ต้องการร่วมกัน ทำให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือไม่ทำอะไร และเตรียมตัวอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งจะได้แผนงาน โครงการกิจกรรมที่มั่นใจร่วมกันว่าจะให้ผลตามที่คาดหวัง ทุกคนจะเห็นขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนจะรู้จะเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานให้สำเร็จร่วมกัน ทุกคนจะรู้ว่าผลเกิดขึ้นเมื่อใด มีปริมาณและคุณภาพมากน้อยอย่างไร โดยใช้เครื่องมือ (ตัวชี้วัด) อะไรเป็นตัวบอก

5.3 ขั้นร่วมทำ โดยการนำพลังกลุ่มมาดำเนินการให้เกิดพลังการจัดการตามแผน ที่ร่วมกันกำหนดในขั้นที่ 2 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการบูรณาการบริหารจัดการที่เน้นพื้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แล้วแบ่งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทุกคนทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และพอใจในบรรยากาศที่เป็นอิสระ และเป็นสุข โดยปราศจากความขัดแย้งและเงื่อนไขใด ๆ เพราะได้สร้างพลังกลุ่มพลังใจ และพลังความคิดมาก่อนแล้วทำให้การใช้ทรัพยากรและการลงทุนมีประสิทธิภาพ ความหวังได้ว่าผลที่จะได้รับจะ ได้สูงกว่าทุนและทรัพยากรที่ใช้ไป เกิดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม (กลุ่มและหมู่คณะ) ขึ้นได้บรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันขึ้น

5.4 ขั้นร่วมสรุปผลงาน เมื่อร่วมทำงานเสร็จสิ้นจะต้องมีกระบวนการประเมินผลการทำงานทั้งตนเอง กลุ่มและผลงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเชื่อมต่อดองค์ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและคุณค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของบุคคล กลุ่มองค์กร

เรียกว่า “พลังภูมิปัญญา” ซึ่งจำเป็นจะต้องให้กลุ่มทำงานได้ร่วมกันสรุปและบันทึกไว้เป็นบทเรียน และถือว่าเป็นความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณค่าที่เป็นประโยชน์ยิ่ง เพราะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงผ่านการทดลองพิสูจน์มาอย่างดีแล้ว มีคุณค่าที่จะเผยแพร่ไปให้องค์กรชุมชนอื่น ๆ ได้รู้ได้ปฏิบัติต่อไป จะทำให้การพัฒนาก้าวหน้าและขยายผลอย่างกว้างขวางต่อไป

5.5 ชั้นร่วมรับผลจากการกระทำ เป็นการร่วมกันสร้าง “พลังปิติ” ให้เกิดขึ้นในบุคคล กลุ่มคนและองค์กรที่ร่วมกันทำงานด้วยการยกย่อง ชื่นชมและให้ขวัญกำลังใจคนที่อุทิศตน เสียสละ ทำงานบังเกิดผลตามคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขจากการทำงานร่วมกัน ทำให้การพัฒนางานต่าง ๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวคิดการนำกลยุทธ์การบริหารมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วยหลักการสำคัญ ที่มีพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำในการใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ต่อไป

และจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นที่ผู้วิจัยได้ศึกษา สามารถสังเคราะห์เนื้อหาสาระจากแนวคิดต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอน/ แนวทางปฏิบัติ	แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์					ผู้วิจัย
	Chin and Benne	Brown and Moberg	Hellriegel and Slocum	Harris	พลัฒน์ โพธิ์ศรีทอง	
1. ด้านการใช้เหตุผล	✓				✓	✓
2. ด้านการให้เห็นคุณค่า	✓			✓	✓	✓
3. ด้านการใช้พลังอำนาจ	✓		✓		✓	✓
4. ด้านการทำให้เกิดความพึงพอใจ		✓				✓
5. ด้านการทำให้ได้ผลดีที่สุด		✓		✓	✓	✓
6. ด้านการปรับตัว	✓	✓			✓	✓
7. ด้านการเปลี่ยนแปลงงาน			✓			✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขั้นตอน/ แนวทางปฏิบัติ	แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์					ผู้วิจัย
	Chin and Benne	Brown and Moberg	Hellriegel and Slocum	Harris	พลัสน์โพธิ์ศรีทอง	
8. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง			✓			✓
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคคล			✓	✓	✓	✓
10. ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	✓	✓		✓	✓	✓
11. ด้านสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ด้านการยอมรับ	✓		✓	✓	✓	✓
13. ด้านการนำไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. ด้านการรวมคน	✓	✓		✓	✓	✓
15. ด้านการร่วมคิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. ด้านการร่วมทำ		✓	✓	✓	✓	✓
17. ด้านการร่วมสรุปผลงาน	✓	✓		✓	✓	✓
18. ด้านการขึ้นร่วมรับผลจากการกระทำ	✓	✓		✓	✓	✓

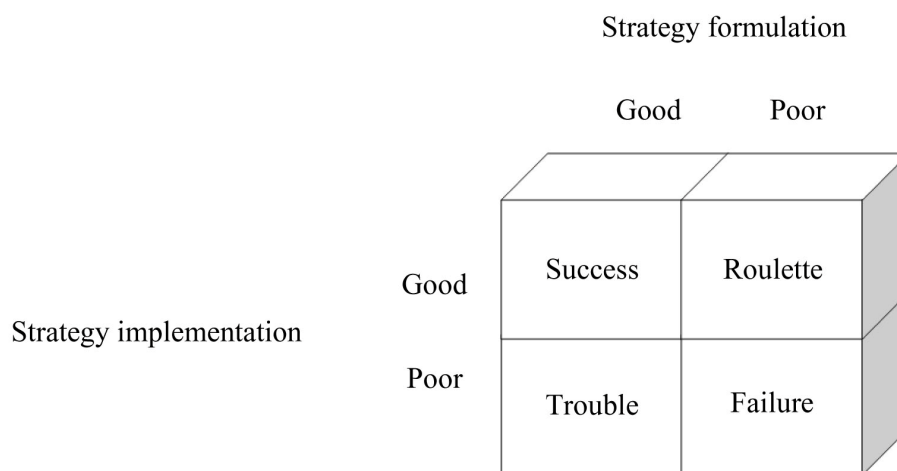
### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่ง Dess and Miler (2003) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating a firm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน Wheelen and Hunger (2012, p. 147)



ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าหมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือก ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่ได้นำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

Bonoma (2008, pp. 112-113) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนด กลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Bonoma, 2008)

จากภาพที่ 6 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1) สำเร็จ (Success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อม ในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายความว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็งไว้ในแผน สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่องที่ 2) รูเล็ตท์ (Roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทาง คือ 1) กลยุทธ์ กำหนดไว้ไม่แยบยลเลย แต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติการได้จึงสำเร็จ หรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าวนำมาซึ่งการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่าง ยั้งแต่งานก็ไม่สำเร็จอาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้าน ดังนั้น การใช้คำว่า “รูเล็ตท์” จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่าผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรเปรียบเทียบกับการพนันที่ต้องใช้คำพูดว่าทั้งนี้จะขึ้นกับโชควาสนา

ช่องที่ 3 ยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างดี แต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในด้านการปฏิบัติงาน จึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด นักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ 4 ล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดีผสมผสานกับวิธีปฏิบัติที่ไม่ดี ผลลัพธ์คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งคือปรับวิธีการในกลยุทธ์ หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแต่งานก็ยังคงล้มเหลว

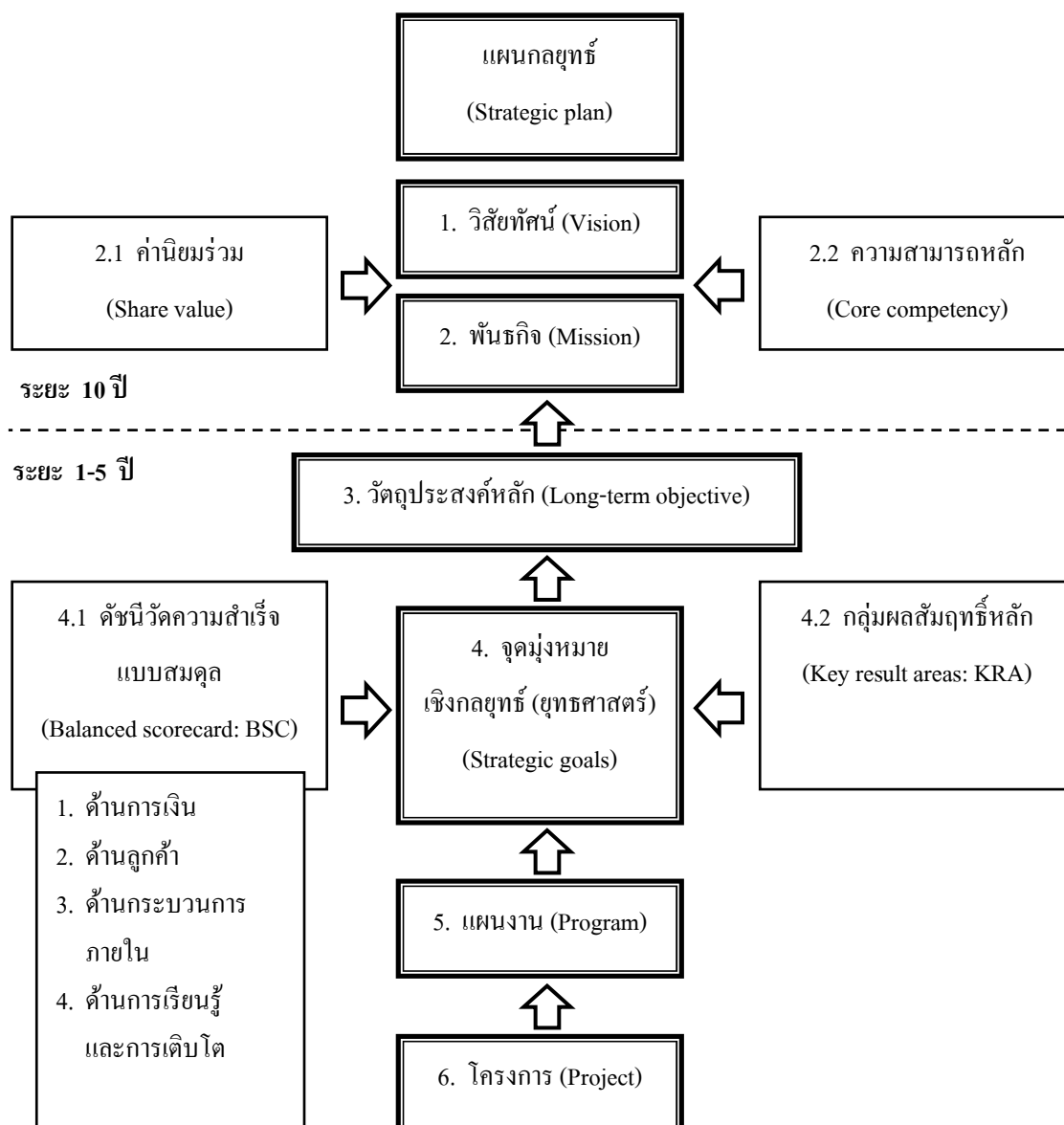
ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2550, หน้า 58) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์คือ เข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการ คือ พาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ คือ ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยม มีดังนี้

1. แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional action plan) เป็นการจัดทำแผนโดยเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional method) การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งเป็นวิธีคิดแบบตัวเองประมาณเป็นตัวตั้ง โดยการเขียนแผนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย โครงการ หลักการ และเหตุผลที่แสดงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2. แผนปฏิบัติงานแบบ Log frame เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วยการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี "วิธีคิด" เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting: PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการ

กับจุดมุ่งหมายของแผนงานความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตาราง “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project planning matrix: PPM)

3. แผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/ BSC ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่องดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced scorecard: BSC) Hogwood and Gunn (2001, pp. 36-37) ได้ให้ความหมายไว้ คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategic)” เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า BSC คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหารกลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร ซึ่งแนวคิดด้าน BSC ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว ไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำไปสู่การปฏิบัติ ในปัจจุบัน พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังแผนภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Hogwood & Gunn, 2001)

กระบวนการในการพัฒนา Balanced scorecard: BSC มีขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง แต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ได้สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่มีในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiative) ที่จะต้องทำประกอบด้วยการจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐาน ในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ฉะนั้น การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นั้น คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติซึ่ง ได้แก่ ระดับโครงการ (Project purpose) นั้นเอง

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ แผนปฏิบัติงาน (Action plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไรและอยู่ในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goal) ด้านใด สัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร และพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์อย่างไร แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้าง มีกิจกรรมที่จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่คาดหวัง ใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้ จะต้องทำให้เสร็จเมื่อใด ใครคือผู้ติดตามและประเมินผล จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการ อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต (KPIs for outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for outcomes) และแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ (Routine work) หรืองานโครงการ (Project work)

#### การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

นักวิชาการทางด้านการประเมิน ได้ให้ความหมายของการประเมินที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ (พิชาย รัตนดิลก และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2551, หน้า 58-59) คือ

1. กลุ่มที่ให้ความหมายของการประเมินในแง่ของการตัดสินคุณค่า (Value judgment) ของสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งกลุ่มของไทเลอร์ นิยามว่าการประเมิน คือ กระบวนการตัดสินการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน กลุ่มของซซแมน นิยามว่าการประเมิน คือ การตัดสินผลลัพธ์

อันเกิดจากกิจกรรมบางอย่างที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่าบางประการ และกลุ่มของเวิร์ชเซ็น และแซนเดอร์ กล่าวว่าการประเมินเป็นการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินคุณค่าของ โครงการเกี่ยวกับผลผลิตกระบวนการ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือการพิจารณาศักยภาพของแนวทางปฏิบัติที่กำหนด ขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. กลุ่มที่ให้ความหมายของการประเมินในแง่ของการผลิตสารสนเทศ (Information) เพื่อการตัดสินใจ เช่น กลุ่มของสเตล กล่าวว่าการประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูล และการแปลความหมายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทางการศึกษา กลุ่มของซัพเฟิลบิม กล่าวว่าการประเมินเป็นกระบวนการในการกำหนดการจัดการและการเสนอ สารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม และกลุ่มของครอนบาด กล่าวว่าการประเมินเป็นการเก็บรวบรวมสารสนเทศและใช้สารสนเทศนั้น เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของผลผลิตและกระบวนการหรือระบบ การดำเนินงานโครงการ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการประเมิน มีองค์ประกอบควบคู่กัน 2 ประการ ที่เป็นหัวใจของกระบวนการประเมิน คือ การวัด (Measurement) และการเปรียบเทียบ (Comparison)

พิทยา บวรวัฒนา (2547, หน้า 87) กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์กร คือ ระดับองค์กรโดยรวม ระดับ หน่วยธุรกิจและระดับของหน้าที่งาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนมีประสิทธิภาพมีคุณภาพและนวัตกรรม ที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งขั้นหรือไม่

วรรณิษล นภาสถิต (2551, หน้า 25) ได้กล่าวถึง การควบคุมกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผน เป็นกิจกรรมของการกำหนดแนวทางให้นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการควบคุม เป็นกิจกรรมของการคิดหามาตรการและ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดสถานการณ์ ใด ๆ ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน กล่าวอีก นัยหนึ่ง การควบคุมกลยุทธ์เกิดจากการกำหนดขอบเขตของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เพื่อมุ่งให้องค์กร ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งหากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่สามารถบรรลุได้ตามแผน แล้ว การควบคุมจะแสดงบทบาทเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และ/หรือการปฏิบัติเพื่อให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายได้

วัตถุประสงค์และความสำคัญการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์นั้น สุพานี สฤษฏ์วานิช (2554, หน้า 35) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เพื่อติดตามได้ว่า มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่เพื่อประเมินความเหมาะสมของ แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและกลไกต่าง ๆ ในการควบคุม เพื่อประเมินว่า สภาพแวดล้อมที่สำคัญ และสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้น เป็นอย่างไรบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธีแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดวางวัด และผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม ส่วน พศุ เฉชะรินทร์ (2553 ก, หน้า 67) ให้ความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ ในขณะที่นั้นเป็นอย่างไร ดังเช่น “If you can’t measure, you can’t managed” การพัฒนาองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน “If you can’t measure, you can’t improved” และตามธรรมชาติถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการวัด หรือมีการประเมินผล ผู้รับผิดชอบ หรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมมากขึ้น เนื่องจากได้รับความสนใจ และมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังเช่น “What gets measure, gets done” อีกทั้งได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กร มีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์
  - 1.1 เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
  - 1.2 ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
  - 1.3 เป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจ ในสิ่งที่มีความสำคัญ
2. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทาง ที่สำคัญสำหรับองค์กร
3. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้

4. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับ จะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้บุคลากรให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

6. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็น โอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึง โอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร

พิทยา บวรวัฒนา (2547, หน้า 202-205) กล่าวถึง วิธีการพิจารณากลยุทธ์ว่ามีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีแรก ถือว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางแผน (Plan) ไว้ล่วงหน้า ที่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีที่สอง ถือว่ากลยุทธ์ไม่เป็นเรื่องที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ หากแต่กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นระยะเวลาตามการตัดสินใจในอดีตที่สำคัญ ๆ ขององค์กร เพราะฉะนั้นการจะเข้าใจกลยุทธ์นั้นเราจะต้องพิจารณาองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนาน

ส่วน รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 29) ได้ให้ความเห็นว่า เกณฑ์การพิจารณากลยุทธ์ที่ดี มีดังนี้

1. มีความเป็นไปได้ กลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง
2. มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน
3. ได้เปรียบในการแข่งขัน ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ น่าจะเหมาะสมกับภาครัฐกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่แข่งทุกทิศทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ประกอบการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็คือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษาที่ดีกว่า ทำให้ผู้ประกอบการและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั่นเอง



4. ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม กลยุทธ์ที่ดีต้องทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

5. ได้รับการยอมรับ กลยุทธ์ที่ดีจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากสถานศึกษาทุกคนทุกฝ่าย เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ตาม แต่ทุกคนมีความเครียดและไม่ยอมรับกลยุทธ์ดังกล่าว ก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ดี

ในทัศนะของ Guskey (2000, p. 45) ได้กล่าวถึง แนวทางการประเมินองค์ประกอบที่เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กรที่กำหนดขึ้น ควรพิจารณาว่ามีความเหมาะสม (Propriety) มีความเป็นไปได้ (Feasibility) มีความสอดคล้อง (Congruity) และความเป็นประโยชน์ (Utility)

ในแนวทางของ Hunger and Wheelen (1996, p. 207) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น จะมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงไร อาจตรวจสอบได้โดยใช้คำถามเหล่านี้

1. สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานหรือไม่
2. เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่
3. เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานหรือไม่
4. สะท้อนให้เห็นหรือไม่ว่า ถ้านำกลยุทธ์ไปใช้แล้วจะเกิดความเสียหายน้อยต่อการไม่ประสบความสำเร็จ
5. สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และจะคุ้มค่าต่อการลงทุนดำเนินการตามกลยุทธ์หรือไม่
6. มีความไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับกลยุทธ์อื่น ๆ ของหน่วยงานหรือไม่
7. หากมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อย ๆ กลยุทธ์เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่
8. มีการทดสอบกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์และเครื่องมือที่เหมาะสมหรือไม่
9. มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้หรือไม่
10. กลยุทธ์มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวงจรการผลิตของหน่วยงานหรือไม่
11. มีความเหมาะสมกับช่วงเวลาหรือไม่
12. ทำให้สินค้า/ บริการ อันหมายถึง นักเรียนมีความสามารถสู้คู่แข่งได้หรือไม่
13. มีความเหมาะสมกับลูกค้าหลักที่อาจหมายถึงนักเรียนหรือไม่

14. มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้า/ บริการใหม่ ๆ คือ ตัวนักเรียนหรือสวัสดิการของหน่วยงานหรือไม่
15. มีส่วนในการปรับปรุงสินค้า/ บริการ ซึ่งหมายถึง ระบบบริการช่วยเหลือนักเรียนของหน่วยงานหรือไม่
16. เลียนแบบกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ซึ่งอาจหมายถึง โรงเรียนชั้นนำต่างสังกัดหรือไม่
17. ทำให้หน่วยงานมีสินค้า/ บริการใหม่ ๆ หรือระบบการบริการต่าง ๆ ผู้รับบริการเป็นหน่วยแรกหรือไม่
18. ประเมินสภาพการแข่งขันได้ถูกต้องหรือไม่
19. ทำให้กิจกรรมขยายตัวอย่างกว้างขวางหรือไม่
20. มีส่วนแบ่งของตลาด หรือลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งอาจหมายถึงความนิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียนเพียงพอหรือไม่

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ การควบคุมทางกลยุทธ์เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ในปัจจุบันนี้การควบคุมกลยุทธ์โดยใช้วิธีการประเมินและกำหนดตัวชี้วัดเป็นวิธีที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการประเมินเพื่อวัดผลโดยตัวชี้วัดแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่ง วัฒนา พัฒนพงศ์ (2550, หน้า 52) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนการวางแผน จากการสำรวจและผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความล้มเหลวในการบริหารจัดการส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เข้าใจหลักการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าความล้มเหลวเกิดจากปัญหา 2 ประการ คือ 1) ปัญหาการกระจายนโยบายหรือการกระจายแผน 2) ปัญหาความเข้าใจในตัวชี้วัด น้าหนักเกณฑ์มาตรฐานและการใช้เกณฑ์และมาตรฐานในการบริหารจัดการ ซึ่งสัมพันธ์กับผลการสำรวจการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ 500 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี พ.ศ. 2536 พบว่า เมื่อบริษัทพยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติตามกลยุทธ์จำนวนกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้ ล้วนแต่เคยมีประสบการณ์ต่อปัญหา 10 ด้านที่เรียงลำดับความถี่ที่เกิดขึ้นจากมากไปน้อย ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะใช้เวลานานกว่าที่กำหนดไว้ในแผน มักเกิดปัญหาสำคัญที่อยู่เหนือการคาดการณ์เสมอ การขาดการประสานการดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะวิกฤตและกิจกรรมการแข่งขันต่าง ๆ มักเป็นจุดสนใจแทนที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ พนักงานระดับต่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ ปัญหาที่เกิดจาก ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำ และการกำหนดทิศทางขององค์กร การขาดความชัดเจนในการกำหนดงานและกิจกรรมหลัก เพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการขาดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ตรวจสอบกิจกรรมอย่างเพียงพอ

พสุ เดชะรินทร์ (2553 ข, หน้า 89) กล่าวถึง ปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์ว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัด องค์กร การสั่งการ และการประเมินผลและควบคุม แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นในหน้าที่ 3 ประการ และละเลยหน้าที่ในการควบคุมไป และเมื่อกกล่าวถึงการควบคุมบุคคลทั่วไป มักพิจารณา ว่าเป็นนัยในทางลบหรือเป็นการจับผิด และกล่าวถึงปัญหาในการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้

1. การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่ดี ทำให้ ถูกมองว่าเป็นการจับผิดมากกว่าการค้นหาปัญหาที่ควร ได้รับการแก้ไข เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการควบคุม และประเมินผล ทำให้การควบคุมและประเมินไม่เป็นระบบ ไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์ เพื่อการปรับปรุงอย่างแท้จริง

3. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มีการจัดสรร ทรัพยากรอย่างเพียงพอ

4. องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผล ไปผูกติด กับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน

5. ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กร หน่วยงานระดับปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำในระดับปฏิบัติการนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมถึงมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร

6. ปัญหาด้านสารสนเทศ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้องซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในวิธี การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อมูลขัดแย้งกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของวิธีการของหน่วยงาน ที่ต่างกัน

ปัญหาในการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เอกซัย ก็สุขพันธ์ (2553, หน้า 35) ได้ให้ ทัศนะว่า เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ให้เหมาะสม ในการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์นี้จะต้องนำแนวคิดต่าง ๆ ที่เหมาะสม

กับภาระงานในส่วนนี้มาใช้อย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์ กับโครงสร้างองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในการควบคุมการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) เพื่อให้ได้ภาพขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น มองเป็นภาพรวมครบถ้วนและสมบูรณ์ขึ้น หรือการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) ที่เน้นการวัดผลงาน ทั้งใน ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตผลลัพธ์หรือการเปรียบเทียบงาน (Benchmarking) ล้วนแต่เป็นแนวทางในการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทราบผลสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ ในบันทึกช่วยจำของ Penrose ที่กล่าวถึงงานวิจัยที่บอกถึงปัญหาของการวัดผลการปฏิบัติงาน มีเหตุผลอธิบายว่าทำไมระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงมักไม่ประสบผลสำเร็จสรุปได้ ดังนี้

1. ความสับสนในตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ ซึ่งกฎของ Giffiths (1984, p. 114) กล่าวว่า เมื่อการวัดกลายมาเป็นเป้าหมายก็ได้สูญเสียคุณค่าของการวัดไป มีทฤษฎีบริหารมากมายที่เน้นการวัดตัวชี้วัด แต่ถ้าตัวชี้วัดเองเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดเหล่านั้นจะเป็นตัวชี้วัดได้อย่างไร ถ้าคะแนนสอบเป็นเป้าหมายแล้วจะวัดอะไร เพราะโรงเรียนทั้งหมดจะให้ความสำคัญกับคะแนนสอบ ดังนั้น การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนในการสอนก็จะไม่ดูคะแนนสอบ แต่ดูในแง่การได้รับการศึกษาในมุมมองที่กว้างขึ้น

2. ระบบยุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป ระบบที่เน้นผลการปฏิบัติงานพัฒนามาจากการปฏิบัติของภาครัฐที่มีความซับซ้อนมาก เทคนิค Balanced scorecard เป็นวิธีหนึ่งที่พยายามกำหนดช่วงของการวัด เพื่อให้มั่นใจว่าในการวัดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ต้องมีจุดเน้นหลายจุด แต่ทำให้คนค่อนข้างสับสน วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเป้าหมายให้คนเข้าใจและยอมรับ ระบบจัดงบประมาณเป็นรายหัวเหมาะสมกับ Balanced scorecard มากเพราะมีความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่จำเป็นต้องให้คนสับสนกับศัพท์ทางเทคนิค และกำหนดเป้าหมายที่ง่ายต่อความเข้าใจและวิธีวัดเป้าหมายอย่างไร

3. มีรายละเอียดมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารไม่มีอิสระในการบริหารจัดการ เพราะไปให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเล็ก ๆ น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่บรรลุเป้าหมายใหญ่ การยึดคะแนนสอบทำให้ครูสอนเพื่อสอบ โรงเรียนทำทุกอย่างเพียงเพื่อให้คะแนนบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดหลายตัวเป็นตัวชี้วัดปัจจัย เช่น จำนวนหนังสือเรียนไม่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ ซึ่งมีครูจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จในการสอนทั้ง ๆ ที่ขาดหนังสือแบบเรียน แต่ได้นำเงินไปซื้อสิ่งอื่นแทน

4. มีเป้าหมายมากเกินไป ยากที่จะบริหารจัดการและตีความยึดถือข้อมูลเชิงปริมาณ เนื่องจากการวัดคุณภาพเป็นเรื่องยาก ระบบการศึกษาพยายามลดความยุ่งยาก เช่น ยากที่จะวัดว่าอะไรที่ทำให้ครูดี ต้องการพัฒนาคณาจารย์ของครู และจะรู้ได้อย่างไรว่าครูได้พัฒนาให้มีคุณภาพแล้ว

กล่าวโดยสรุป ปัญหาการบริหารกลยุทธ์มักจะไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโครงการ กล่าวคือ โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นขมม้วนที่เอามาวางเรียงซ้อนทับกัน สามารถลอกออกมาเป็นชิ้น ๆ โดยไม่เชื่อมโยงกัน ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบถี่ถ้วนในทุกมุมมอง ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ศาสตราจารย์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552, หน้า 36) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดในอยู่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น จึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ 4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

บุญเลิศ เข็นคงคา (2553, หน้า 53) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า 2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร

โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลกระทบต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกรักที่พึงพอใจ 3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

อันอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 43) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น 1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549, หน้า 74) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรกำหนดจุดประสงค์ และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารวางแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กร แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จ นำไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

### การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในทางการศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษานั้น อาจมองไม่เห็นภาพว่าจะต้องไปแข่งขันกับใคร แต่เมื่อใดก็ตามที่งบประมาณถูกจัดสรรผ่านไปทางผู้ปกครองและนักเรียนแล้วให้ผู้ปกครองและนักเรียนจ่ายเงินให้กับสถานศึกษาที่ตนเลือกเรียนเพราะเห็นว่าดีที่สุดแล้ว เมื่อนั้นภาพของการวางแผนกลยุทธ์จะชัดเจนขึ้น เพราะหากสถานศึกษาคือคุณภาพแล้ว ผู้ปกครองและนักเรียนก็จะไม่เลือกมาเรียน ผลที่ตามมาก็คือ สถานศึกษาก็จะไม่มีเงินมาพัฒนาสถานศึกษา อย่างไรก็ตามการจัดสรรงบประมาณผ่านทางผู้ปกครองและนักเรียนคงเป็นเรื่องอีกยาวไกล สิ่งที่สถานศึกษาควรดำเนินการในขณะนี้ก็คือ การดำเนินงานที่แข่งกับตัวเอง หมายถึงแข่งกับมาตรฐานการศึกษาที่มีอยู่

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการกำหนดกลยุทธ์

ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2551, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นการกำหนดกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การ โดยการจัดทำ SWOT analysis อย่างมีประเด็นที่มาจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่ง จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2553, หน้า 21-22) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) ด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครู ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษา เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน เป็นต้น
2. จุดอ่อน (Weaknesses) ด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการทางการศึกษาต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย เป็นต้น
3. โอกาส (Opportunities) เป็นของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษา การมีหน่วยงานภายนอกที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษาที่มี

ความสะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

4. อุปสรรค (Threats) ภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งทำให้นักเรียนให้ความสนใจกับการเรียนในโรงเรียนลดลง อัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนเด็ก ในวัยเรียนน้อยลง ความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง ข้อกำหนดระเบียบ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความล่าช้า เป็นต้น

ดังได้กล่าวแล้วว่า การจัดทำ SWOT analysis ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจัดเก็บ ข้อมูลอย่างมีประเต็น เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังที่ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 36-37) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

1. บุคลากร (Man) ถ้าสถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนมาช่วยจัดกิจกรรมใน สถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีคุณภาพก็จะกลายเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าสถานศึกษาขาดแคลนบุคลากร หรือบุคลากร ไม่มีคุณภาพ สภาพการณ์เช่นนี้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนในเรื่องของบุคลากร

2. เงิน (Money) ถ้าสถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าขาดแคลนเงินและเป็นเหตุที่ทำให้การทำงาน ไม่บรรลุเป้าหมายก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ก็มีหลักในการวิเคราะห์คล้าย ๆ กับเรื่องของบุคลากร และเงิน นั่นคือ ถ้ามีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา ก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ในทางตรงกันข้าม คือ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรือมีอยู่แต่ไม่มีคุณภาพ ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

4. การบริหารจัดการ (Management) ในด้านนี้หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหาร สถานศึกษา รวมไปถึงลำดับขั้นตอนของการดำเนินงาน และการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนนั้น มีความชัดเจน สะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากน้อย เพียงไร คือ เกิดประโยชน์สูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ถ้าชัดเจน สะดวก คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ก็ถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้ามีลักษณะตรงกันข้ามก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่กล่าวมานี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษา ประเด็นที่อาจนำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในได้อีก ก็คือ

1. โครงสร้าง (Structure) ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์การและการมอบหมายงาน



2. วัฒนธรรม (Culture) จะพิจารณาเกี่ยวกับความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน

3. การบริการ (Service) เป็นการให้บริการและอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

4. ทรัพยากร (Resource) จะพิจารณาเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

5. ผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตของหน่วยงาน ถ้าเป็นสถานศึกษาก็คือปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

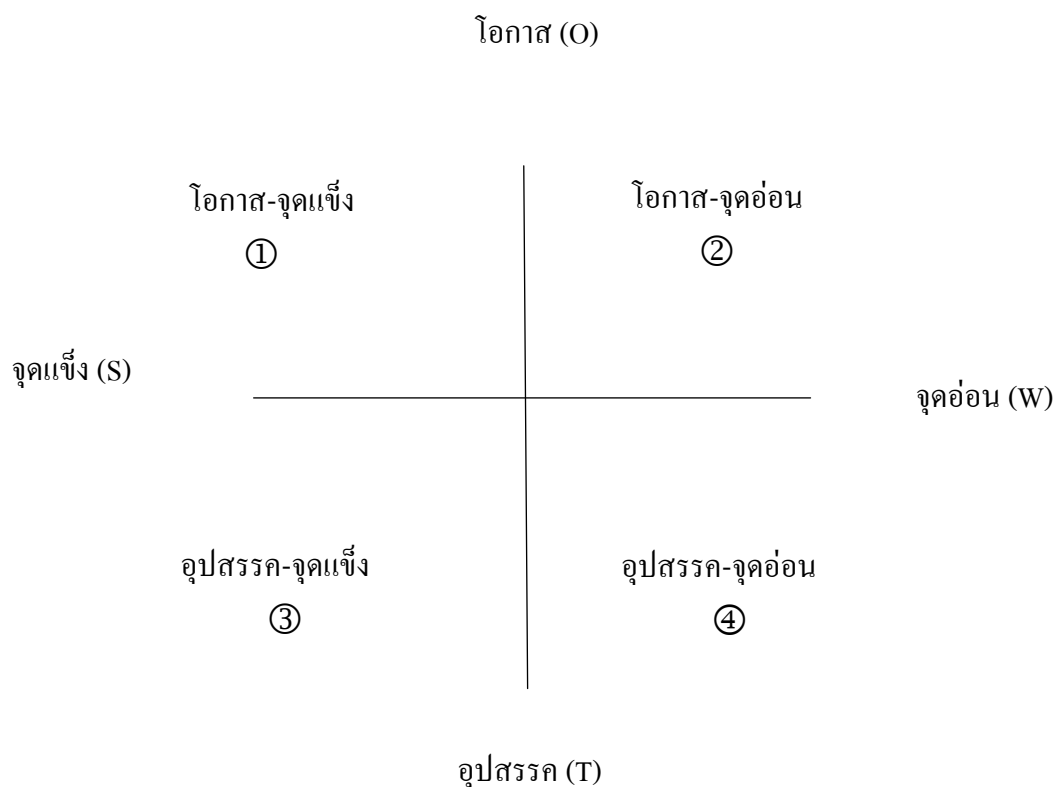
การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากผลที่ได้จากการจัดทำ SWOT analysis เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์เสริม SO และกำหนดกลยุทธ์ลดอุปสรรค WT ดังนี้

	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ S-O	กลยุทธ์ W-O
ภัยคุกคาม Threat	กลยุทธ์ S-T	กลยุทธ์ W-T
	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunity	การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
ภัยคุกคาม Threat	การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายใน องค์กรและอุปสรรคภายนอก

ภาพที่ 8 การพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์เสริม SO และกำหนดกลยุทธ์ลดอุปสรรค WT

(รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549)

ในทัศนะของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 44-60) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น สถานศึกษาต้องลงข้อสรุปสถานภาพที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT 4 รูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 9 สถานภาพของสถานศึกษาที่เป็นไปได้ (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549)

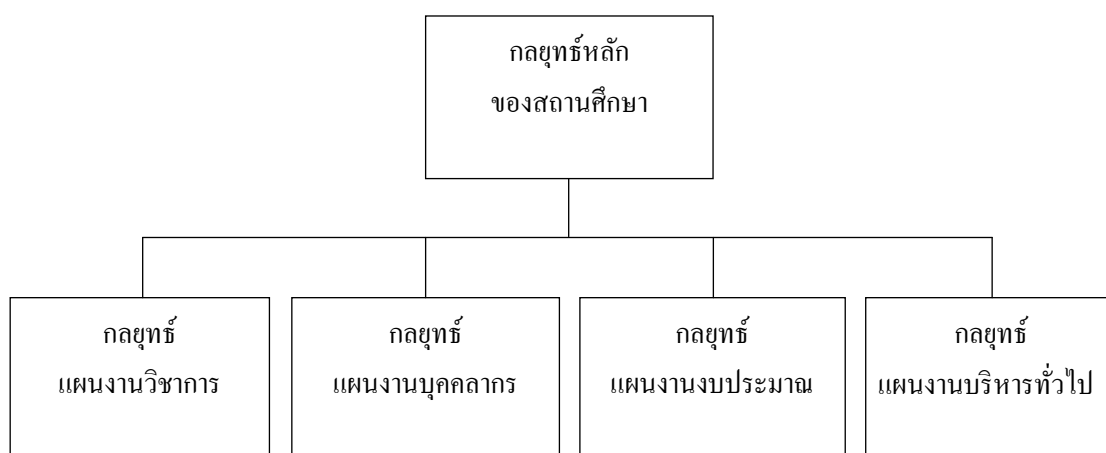
สภาพภาพของสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีหลักการลงข้อสรุป ดังนี้

1. มีโอกาสในการดำเนินงาน และภายในสถานศึกษาก็มีจุดแข็ง
2. มีโอกาสในการดำเนินงาน แต่ภายในสถานศึกษาก็มีจุดอ่อน
3. มีอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่ภายในสถานศึกษาก็มีจุดแข็ง
4. มีอุปสรรคในการดำเนินงาน และภายในสถานศึกษาก็มีจุดอ่อน

ในส่วนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควรแยกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ระดับแรก เรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาหากเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้ก็คือ กลยุทธ์องค์การนั่นเอง

ระดับที่สอง เรียกว่า กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา หากเทียบกับบริษัททางธุรกิจกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการผสมผสาน ระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั่นเอง ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษา ในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาต้องมีกลุ่มงานอย่างน้อย 4 กลุ่มงาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ จากกระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 75) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้น อาจจะทำแผนเป็นกลยุทธ์แผนงานวิชาการ กลยุทธ์แผนงานบุคลากร กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ และกลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้



ภาพที่ 10 ระดับกลยุทธ์ในสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่า การนำ SWOT analysis มาใช้ประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การกำหนด กลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่เป็นการจับคู่จุดแข็ง และโอกาส (SO) ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด การจับคู่ จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค การจับคู่ จุดอ่อนและโอกาส (WO) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด และการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรค

### บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2548, หน้า 51-56) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน ในฐานะผู้นำบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจเลือกใช้แนวปฏิบัติที่เหมาะสม 2 แนวทาง คือ

1. การมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager-as conductor) ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager-as conductor) นั้น พฤติกรรมของตัวผู้นำ มักจะปรากฏชัดในการกำหนดการปฏิบัติ ออกแนวปฏิบัติ กำหนดการทำงานและสั่งการ ส่วนลูกน้องจะมีบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติตามที่กำหนด การนำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นแบบ ที่รู้จักและคุ้นเคยกันมากในหน่วยงานทั่วไป แบบนี้จะนิยมการใช้อำนาจบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับในอำนาจการบังคับบัญชานั้น การต่อต้านหรือ การไม่ร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ แต่มักจะเป็นลักษณะที่ซ่อนเร้น ตัวผู้บริหารเองนอกจากทำหน้าที่กำหนด สั่งการแล้วยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน (Coordination) และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยตนเองตลอดเวลา เมื่อใดขาดหัวหน้าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจจะหยุดชะงัก ได้โดยง่าย

2. มีบทบาทเป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager-as developer) ส่วนผู้นำที่มีบทบาท เป็นนักพัฒนา หรือผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager-as developer) นั้น การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามแบบนี้ จะเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า “Empowerment leader” ซึ่งมักจะเป็นผู้นำ แบบที่ชอบให้อำนาจแก่ลูกน้องมีบทบาทสำคัญในการทำงาน บทบาทสำคัญของผู้นำตามแบบนี้ ก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ลูกน้องพัฒนา ศักยภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดวิธี ดำเนินงาน ในการเปลี่ยนแปลง แล้วมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินงานส่งเสริม ให้คิดกันเอง ให้ช่วยกันคิด ให้แนวทางและการสนับสนุนในการแสวงหาหนทางดำเนินงาน ในแบบร่วมกันทำร่วมกันช่วยแก้ปัญหา ร่วมกันทำงานในแบบทีมงาน (Teamwork) ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรือพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตาม โครงการที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงานทุกกิจกรรมด้วย (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2550, หน้า 49)

Kimbrough and Burkett (1990, pp. 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง 7 ประการ คือ

1. มีความสามารถกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากความต้องการ ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. มีความสามารถเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

5. ลงมือปฏิบัติ โดยพึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้ อย่างเรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติ

6. มีความสามารถในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ที่ควรมีการวางแผน เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้แล้ว โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

7. เป็นนักประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไปยังโรงเรียนอื่น หรือหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองและสมาชิกในองค์กร ได้พร้อมกัน ภายใต้การลงมือปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานที่วางแผนไว้แล้ว

#### **คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

ในทัศนะของ ว.วชิรเมธี (2549) กล่าวถึง ผู้นำ คือ ผู้ที่ขึ้นมานำผู้คนด้วยความรู้ความสามารถจริง ๆ ผู้นำชนิดนี้มีลักษณะการทำงาน คือ เป็นผู้ที่ดีจริง เก่งจริงและมีไม่ตรีจิตกับคนรอบข้าง จนคนอื่นอยากเดินตาม อยากทำงานด้วย ลักษณะเด่นของผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ คือ มีวิสัยทัศน์ มีความดีงาม โปร่งใส กล้าตัดสินใจ ไม่มองข้ามความคิดคนอื่น และสามารถ “นั่งอยู่ในใจคน” มากกว่า “นั่งบนหัวคน” อยากรู้ดีดี ผู้บริหารโรงเรียนย่อมต้องสวมบทบาทในฐานะผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับตัว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งรักษายบรรยากาศในโรงเรียน ป้อนกันแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นผู้ใกล้ชิด ประนีประนอม เป็นผู้นำทางด้านความคิด เป็นผู้ให้และผู้รับ มีการสื่อสารที่ดี แก้ไขข้อขัดข้อง ทำความกระจ่างในปัญหาต่าง ๆ ได้ (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549, หน้า 12)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติ 4 ประการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการทำงานสาขานั้นเป็นสำคัญ
2. มีทักษะด้านภาษาไทยและอังกฤษอย่างดี เนื่องจากต้องมีการอบรมกลยุทธ์การทำงานผ่านแบบเรียนภาษาอังกฤษ
3. มีทักษะในการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะต้องติดต่อกับบุคคลอยู่เสมอ
4. รักการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาก เนื่องจากการเป็นผู้นำต้องเข้าใจลูกน้องที่จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

ในทัศนะ Corcoran et al. (1985) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียน ในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายขององค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง
2. มีความสามารถในการทำงานกับคนและเลือกใช้คน การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คุณสมบัติหลักที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมินและรวบรวมผลความคิด การนำผลความคิดไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จึงต้องมีบทบาทนำทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
3. มีความสามารถในจิตใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงสนับสนุนบุคคลและกลุ่ม มีศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน
4. มีความคาดหวัง เป็นผู้ที่คาดหวังหรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่นความตั้งใจ เป็นพลังขับที่มุ่งเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
5. ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน บริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรอง

เพื่อให้มีกฎหมายรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรและอื่น ๆ และเพื่อให้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ ฝ่ายกฎหมาย รวมทั้งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น นักวิชาการด้านเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนา เป็นต้น ความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ คือ ขุมกำลังสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยรวมแล้ว โรงเรียนจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนต้องเผชิญกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั่นเอง ดังนั้น การที่โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ และบริหารเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลให้โรงเรียนมีทิศทางการทำงานที่พัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ ได้อย่างราบรื่น

#### การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

จำเนียร คชประเสริฐ (2552, หน้า 102-103) ได้ศึกษาการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่ง ที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรค อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสถานภาพ สถานการณ์จริงของสถานศึกษาและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวก และด้านลบอย่างรอบคอบครบถ้วน จะทำให้ทราบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค หรือมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือ ในการประเมิน แล้วนำเสนอโดยกราฟเป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) ผลการประเมินสถานภาพสถานศึกษามีความโน้มเอียงได้ 4 กรณี ดังภาพที่ 11

		โอกาส: O			
จุดแข็ง: S	“เอื้อและแข็ง” (Stars)	“เอื้อแต่อ่อน” (Question)	จุดอ่อน: W	S-Strengths	จุดแข็ง
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” (Cash cows)	“ไม่เอื้อและแข็ง” (Dogs)		W-Weaknesses	จุดอ่อน
		อุปสรรค: T		O-Opportunities	โอกาส
				T-Threats	อุปสรรค

ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) (จำเนียร คชประเสริฐ, 2552)

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่า อยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงานสร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่า อยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งสถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่า อยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash cows) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาขาดการสนับสนุน ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้วิกฤตเป็นโอกาสของการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะภายในเพื่อรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตเมื่อมีโอกาส

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่า อยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจิ้งจอก” (Dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนา และในขณะเดียวกัน



ก็มีปัญหาภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลม ต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไข โดยเร็ว เร่งพัฒนาสมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

กล่าวโดยสรุป การประเมินสถานภาพของสถานศึกษาเป็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของสถานศึกษา เป็นลักษณะการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบัน สถานศึกษามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพล ของปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกมากกว่ากัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สถานศึกษาต่อไปในอนาคต

การกำหนดวิสัยทัศน์และกระบวนการสร้าง หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ใดในสถานะแวดล้อมนั้น ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

Hickman and Silva (2005, pp. 301-302) ใช้คำว่า “Mental journey” ซึ่งหมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่รับรู้ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์ภาพอนาคตจากข้อมูล ในปัจจุบันความหวังความฝันและโอกาสที่จะเป็นไปได้

Blumberg and Greenfield (2001, pp. 36-38) ใช้คำว่า “Moral imagination” โดยนิยามว่า หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการ ให้เป็นในอนาคต และสามารถทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพ ที่ต้องการในอนาคตได้เป็นผลสำเร็จ

Dennis (2002, pp. 145-146) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพฝันที่สามารถ เป็นไปได้และเป็นสภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ซึ่งจะต้องกล่าวออกมา อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้น่าเชื่อถือ และเป็นภาพอนาคตที่เป็นสิ่งดึงดูดใจ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2550, หน้า 56) กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ คือ กระชับและเข้าใจง่าย ใครพบเห็นก็สามารถจดจำและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ช่วยส่งเสริม คุณธรรม ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนร่วมทำให้บรรลุถึงจุดหมาย มีความสอดคล้องกับแนวโน้ม ในอนาคต สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรและของสังคม ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้แนะให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร และควรดำรงอยู่ได้นาน

จำเนียร คชประเสริฐ (2552, หน้า 115) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การจัดทำวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบ

ด้านการวางแผนโดยมีผู้เชี่ยวชาญชั้นนำและระดมสมอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ SWOT ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษา แล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรคหรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว
  2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบันและนำผลมาประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ
  3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
  4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคนแต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความสั้น ๆ กระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- นอกจากนี้ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2550, หน้า 39) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร
2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์
  - 2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภารกิจ ความคาดหวัง และความต้องการของสมาชิกผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน
  - 2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create individuals dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
  - 2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and relate the dreams) เมื่อได้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ
  - 2.5 คัดเลือกและตัดสินใจในอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน
  - 2.6 จัดเวลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลัง คลอใจ มีสาระ ครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ คือ มองไกล มองย้อนหลัง มองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ ขององค์กรในภาพรวม คาดคะเนแรงต้าน

วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพและเป้าหมายขององค์กรด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันมีลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นภาพอนาคต ที่ฟังประสงค์ขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของทุกองค์กร แต่ภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นมิได้ หากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้น ไม่มีลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

การกำหนดพันธกิจ หรือ “ภารกิจ” (Mission) ขององค์กรจะบ่งบอกถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (Who we are) สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (What we do) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (Where we are headed or where we're going) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์กร ภารกิจจะบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการ บ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2550, หน้า 56) ได้นิยามพันธกิจว่า เป็นการกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ต้องทำและสัมพันธ์กับค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนา ที่ถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ส่วนกรมสามัญศึกษา ได้กล่าวถึงพันธกิจว่า หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กล่าวถึงพันธกิจว่า เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

จำเนียร ฅชประเสริฐ (2552, หน้า 116) ได้ศึกษาถึงกระบวนการกำหนดพันธกิจ ดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคมชุมชน

2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญ ๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษา โดยการระดมความคิดถ่าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ่าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้พิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียงเรียงเป็นข้อความพันธกิจ ในขั้นข่งร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจว่าจะสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไรหลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การเขียนพันธกิจ (Mission statement) เป็นการเขียนข้อความแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องการดำเนินการ (What to do) เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

การกำหนดเป้าประสงค์ คือ ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการดำเนินงานเป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไรจากเรา “For whom?” (ณัฐพันธ์ เจริญนันท, 2552, หน้า 58)

สุวิทย์ ใจสมุทร (2552, หน้า 42) กล่าวถึง การกำหนดเป้าประสงค์ว่า เป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องการบรรลุ จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผน ถือเป็น “เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน 3 ปี หรือ 5 ปี วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณีต้องทำให้สอดคล้องกับเงื่อนไขขององค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอดวัตถุประสงค์หลักของแผน จะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้จึงอาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของแผน คือ ผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นและประเมินผลให้ทราบได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ตามแผน

กล่าวโดยสรุป เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา คือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรมเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัด

อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมพื้นฐาน สำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษาและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

### การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษา ที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา ภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 54)

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2552, หน้า 56-58) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์สถานศึกษาว่าเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา มากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้าน โครงสร้างและนโยบาย การบริการ และผลผลิตของการจัดการศึกษา ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษา ทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ห้บนพื้นฐานที่เป็นจริง มีความถูกต้อง และมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้ คือ สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ SWOT สร้างกลยุทธ์ทางเลือก กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกสถานศึกษา ต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและ/ หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นอุปสรรค เป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษา เลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

จึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ สำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ จะยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศสิ่งแวดล้อมปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (Programs) ของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับแผนงาน

ธำรงค์ น่วมศิริ (2552, หน้า 57-58) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาและตัวชี้วัด ซึ่งผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับชั้น ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็น ผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

ด้านปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการในส่วนของสถานศึกษา คือ จำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านคุณภาพ เป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ในส่วนของสถานศึกษาคือการกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับ และคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ด้านเวลา เป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำเสนอผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียนเรียนหนึ่งชั้นเรียนไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้น เป้าหมายที่ต้องดำเนินการ คือ การลดอัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

ด้านต้นทุน เป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิต เป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วย ผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำ เพื่อให้บุคคลภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์ และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหลัก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่ง ชำรงค์ น่วมศิริ (2552, หน้า 58) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการ คือ การระบุระดับของผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิด การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนสำคัญมาก ในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดมุ่งหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไร ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดการพิสูจน์ทราบ ผลการปฏิบัติงานตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน/ โครงการต่าง ๆ

ชำรงค์ น่วมศิริ (2552, หน้า 58) และ ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2552, หน้า 39) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

ตัวชี้วัด (Indicators) ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key performance indicators: KPIs) หมายถึง ค่าหรือสิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ มีหลายวิธี ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 57) ได้นำเสนอวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบ (System theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง
3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ (Intermediate output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (Final output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)
4. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)
5. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลาย ๆ โครงการ หรือกลยุทธ์ระดับแผนงานภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกัน ผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน)

ธำรงค์ น่วมศิริ (2552, หน้า 68-69) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ดังนี้

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์และผลผลิต



ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ในการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อ  
 เนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่จบการศึกษา  
 มัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ตัวชี้วัดจากผลลัพธ์ ได้แก่  
 ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

ตัวชี้วัดผลผลิตหลัก ในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรม  
 ให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ  
 ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio)  
 สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or mean) ซึ่งต้องครอบคลุม  
 มิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

ดังนั้น จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสำเร็จจะทำให้เห็นถึงความสำคัญ  
 ของการกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผน  
 และประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนา  
 การศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน  
 และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือก  
 การดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์  
 ที่มีความสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมิน  
 สถานภาพองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์  
 และเป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัดความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หากแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ได้  
 นำไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปปฏิบัติ แต่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหรือตามสภาพขององค์กรที่ต้องการ  
 จะเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือสถานศึกษา จะไม่บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมาย  
 ไว้ ฉะนั้นกระบวนการที่สำคัญต่อเนื่องคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์  
 โดยจะต้องมีการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์เสมอ

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

ความหมายของ “รูปแบบ” นักวิชาการกล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อ  
 สื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์  
 ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจ  
 ใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

อย่างไรอย่างหนึ่งต่อไป (กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2548, หน้า 98) และเป็นสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง (สุกชัย ยาวะประภาส, 2549, หน้า 24) นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2553, หน้า 89) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการซึ่งแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ เป็นต้น

สุกัลลักษณ์ เศษระพานิช (2554, หน้า 85) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอ ได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

Smith (2004, pp. 25-26) อธิบายความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้นซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Willer (2006, pp. 42-43) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

Corsini and Auerbach (2007, pp. 117-118) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริงและโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง

Steiner (1988, p. 52) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า คือ สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่จำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้าง ออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ต้องสร้างแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ขึ้นมาก่อน เพื่อนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ

## 2. รูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model-of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model-for) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สำหรับรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัติเหล่านั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้น รูปแบบจึงไม่ใช่การอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนี้จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบด้อยลงไป รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Keeves (1988) ได้กล่าวว่า คำว่า “รูปแบบ” และ “ทฤษฎี” เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกัน เขาได้อธิบายว่า เมื่อต้องการทดสอบสถานการณ์ที่เป็นปัญหาจะมีการตั้งสมมติฐานขึ้นเพื่อแก้ปัญหา สมมติฐานนี้อาจจะพัฒนามาจากการหยั่งรู้จากการศึกษาก่อนหน้านี้ หรือจากการพิจารณาเชิงทฤษฎี และถ้าสมมติฐานนี้มีความคงที่และสามารถแผ่ขยายออกไปได้ก็จะนำไปสู่การเป็นทฤษฎี อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการยืนยันแต่ยังมีความสนใจศึกษา หรือมีความสงสัยอยู่ก็ยังคงอยู่ในช่วงของการสืบสวนต่อไป ซึ่งในช่วงของการสืบสวนนี้อาจจะมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาสมมติฐาน ในลักษณะของนามธรรม และจัดทำเป็นรูปแบบขึ้นเพื่อเตรียมโครงสร้างสำหรับการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสมมติฐานที่ถูกเสนอขึ้น ในกรณีนี้รูปแบบจึงเหมือนกับสมมติฐานซึ่งอยู่ภายในรูปแบบคือ สามารถสร้างจากหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่จากการหยั่งรู้ด้วยคำอุปมาอุปไมย หรือแตกมาจากทฤษฎีก็ได้

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า ความหมายของรูปแบบมีความชัดเจนและสามารถให้คำนิยามได้ รูปแบบสามารถสร้างทดสอบและถ้าจำเป็นก็สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ ถ้ามีการสืบสวนต่อไปอีก รูปแบบมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีและอาจจะแตกมาจากทฤษฎี แต่โดยมโนทัศน์แล้วมีความแตกต่างไปจากตัวทฤษฎีเอง

## การสร้างรูปแบบ

Keeves (1988, p. 247) ได้รวบรวมประเภทของรูปแบบจากนักการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่ไหลเข้าไปในถัง ส่วนนักเรียนที่ออกจากระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยใช้ภาษา ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นอย่างดี

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) ได้นำมาใช้ในทางการศึกษาในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 ในช่วงแรกนำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้น รูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรง และมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

Keeves (1988, p. 249) กล่าวว่า ลักษณะของรูปแบบพิจารณาจากคุณสมบัติ ของรูปแบบดังกล่าว ทำให้นักวิจัยสามารถใช้รูปแบบและการสร้างรูปแบบเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการสืบสวนหรือการวิจัยได้ การที่รูปแบบจะสามารถใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์จะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์แบบธรรมดาของตัวแปร แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ (Correlation)

และเชิงถดถอย (Regression) นี้มีความจำเป็นในการทดสอบในระยะต้น จนกว่าตัวแปรที่จะต้องการค้นหาค่าสามารถชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบควรจะนำไปสู่การทำนายผลที่จะได้ที่สามารถทดสอบได้ด้วยการสังเกต ดังนั้น รูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบการทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และถ้าการทดสอบไม่ได้ผลคงที่ รูปแบบนั้นก็จะต้องถูกปฏิเสธ

3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการทดสอบ รูปแบบที่ดีจึงไม่ควรนำไปสู่การทำนายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย

4. ในระยะยาว รูปแบบจะต้องสามารถอธิบายมโนทัศน์ใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ และเป็นการขยายการสืบสวนต่อไปอีกด้วย

ในการสร้างรูปแบบ Meason and Khedourri (1985, p. 144) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหา

ต่าง ๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสน้อยที่จะได้ ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการให้ คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมิน ค่าความแปรปรวน และควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบ ที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องใน ตัวแปรใดบ้าง

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็สามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่กระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป การสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน และหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น จากนั้นจึงนำรูปแบบที่สร้างไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลจริงหรือไม่

#### การตรวจสอบรูปแบบ

Keeves (1988, p. 254) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่เป็นอันตรายอย่างสำคัญในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบทางการศึกษาคือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้น การสร้างรูปแบบที่ดี ต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วย ในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัด ไม่สามารถกระทำได้ชัดเจนในเชิงสถิติ

Eisner (2010, p. 45) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือการประเมิน โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่ต้องการสำรวจละเอียดทางเนื้อหา มากกว่าการทดสอบเชิงสถิติ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ ซึ่งแนวคิดในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็น ดังนี้

1. การประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ถุกนำมาพิจารณา โดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจ แต่อาจจะมีการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. การประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน เป็นการพัฒนามาจากรูปแบบการวิพากษ์งานศิลป์ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือใด ๆ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเท่านั้นจะเข้าใจอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในวงการศึกษที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล จะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒิ นั้น มีความยุติธรรมและมีคุณประโยชน์ที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ นั้นมาจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความถนัดและความต้องการ ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล และวิธีการนำเสนอ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็คือการตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐาน เชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบ โมเดลจากหลักฐาน เชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ ความเกี่ยวข้อง/ เหตุผลระหว่าง ตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถ ประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across time, Samples, Sites) หรืออ้างอิง จากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้าง รูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบรูปแบบจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบ รูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบ โมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณจะใช้เทคนิคทางสถิติ

#### การตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

การตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship model) เป็นแนวคิด ในการวิจัย โดยใช้วิธีในการประเมิน โดยรูปแบบผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง Eisner (2010, p. 45) เป็นผู้พัฒนา แนวคิดนี้ให้เป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากการประเมินอื่น ๆ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมิน แบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรับกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบ การประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างไรก็ตามหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็น

ที่ถูกนำขึ้นมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ใต้นอกจากการใช้วิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้นำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรย์ญาณที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถศาสตร์และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม ประมวลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ (High credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือว่าเป็นการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ วิธีนี้นิยมใช้มากในระดับอุดมศึกษาและมีความน่าเชื่อถือได้ เพราะถือว่าเป็น การตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ในศาสตร์สาขา หรือวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship model) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) การประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างไม่อย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำขึ้นมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของรูปแบบที่ได้ประเมิน



### รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยสังเคราะห์มาประกอบเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ซึ่ง พิชาย รัตนดิลก และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2551, หน้า 43) ได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา คือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียนประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้

- 1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
- 1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.3 สรุปผลการดำเนินงานแผนงานโครงการของโรงเรียน
- 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน
- 1.5 จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น
- 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน
- 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 1.8 กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน
- 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน
- 2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน
- 2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบาย

ของหน่วยงานระดับสูง และนโยบายของโรงเรียน

2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแลตรวจสอบติดตามประเมินผลงาน  
โครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มี ดังนี้

3.1 การเตรียมในการดำเนินงานการพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า  
ให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้ภารกิจ  
ได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอน และระยะเวลา สถานที่และเป้าหมาย  
ที่กำหนดไว้มีความชัดเจน

3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงาน  
และสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทันที

3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจ  
ได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

3.5 ทำให้รู้ถึงอดีต สภาพปัจจุบัน และอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุง  
การบริหารและกิจการต่าง ๆ

3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า

3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น  
ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลาประสบความสำเร็จในเวลา  
ที่รวดเร็ว

สมบูรณ์ นนทสกุล (2549, หน้า 48) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ในสถานศึกษา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and key  
performance indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทาง มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน  
ซึ่งความต้องการของหน่วยงานที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้าประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการของสถานศึกษา  
ในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทาง  
ในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

2. พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์แผน  
และการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่ตั้งไว้

3. เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดความคาดหวังเป็นเป้าหมาย  
ที่สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง พยายามที่จะให้  
เกิดขึ้นในอนาคต

พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2549, หน้า 25) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูล และสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและนักเรียน ประเด็นที่จะนำมาศึกษา จุดแข็งจุดอ่อนโดยศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ

1.1 บุคลากรสถานศึกษา ประกอบด้วย คณะครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมีส่วนช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ

1.2 เงินสถานศึกษา มีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.3 วัสดุอุปกรณ์ มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานในสถานศึกษา

1.4 การบริหารจัดการ หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษามีประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณา คือ

2.1 โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์กรและการมอบหมายงาน

2.2 วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อความคาดหวังและค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน

2.3 การบริการ ได้แก่ การให้บริการ การอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน

2.4 ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

2.5 ผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

3. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3.1 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ

3.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม

3.3 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน

3.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติและระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนนโยบายตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกันโดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติตลอดจนติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy performance based budgeting: SPBB) ซึ่งนำมาใช้ในหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2545 และบุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงพัฒนาสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระยะต่อมา

มารศรี สุธานี (2550, หน้า 28) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและบูรณาการกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้
  - 2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
  - 2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
  - 2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
  - 2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
  - 2.5 ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
  - 2.6 ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

จากแนวคิดของนักบริหารดังที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา จะมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

## เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

### ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

“Delphi” เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีชื่อเสียงด้านการทำนายอนาคต “เดลฟาย” จึงเป็นชื่อของเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันของผู้เชี่ยวชาญในการนำมาซึ่งข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทหาร โดย Helmer and Dalkey นักวิจัยของบริษัท Rand Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา Delbecq and Gustafson (1975, p. 175) กระบวนการเดลฟายได้รับการออกแบบที่นำไปสู่การได้ฉันทามติของกลุ่ม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในช่วงแรกเทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยา การทหาร และนักเทคโนโลยีต่าง ๆ ต่อมาภายหลังมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขาสังคมศาสตร์ และทางธุรกิจมากขึ้น ตลอดจนในสาขาการแพทย์และพยาบาล (Kerr, 2001, p. 182)

เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการประชุมหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการ เนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้จัดปัญหาในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่ม อันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้า เพราะไม่มีการเปิดเผยตัว นอกจากนี้ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูลซ้ำ

โดยการให้ ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ทบทวนคำตอบตนเองหลังจากรับรู้เห็นคำตอบของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2531, หน้า 136) เทคนิคนี้ยังเหมาะกับการเก็บข้อมูลกับผู้ที่มีความรู้ แต่มีข้อจำกัดด้านทักษะการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคที่ต้องการเพิ่มประสิทธิผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยขจัดอิทธิพลของบุคลิกภาพของบุคคลที่โน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

กล่าวโดยสรุป การใช้เทคนิคเดลฟาย มีข้อตกลงเบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่

1) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล จะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยคนคนเดียว และการตัดสินใจจะมีความตรงมากขึ้น หากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ และ 2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลจะมีความเที่ยงมากขึ้น และหากไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้ Murry and Hammons (1995, p. 148)

#### เทคนิคเดลฟาย และกระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย

สำหรับลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย ซึ่งนักวิชาการได้มีทัศนะดังต่อไปนี้

ในพิน ทองคำ (2549, หน้า 58) ได้อธิบายว่า ลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. เป็นการมุ่งเสาะหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบสอบถาม

ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยสอบถาม และกำหนดไว้แต่ละขั้นตอน

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมในการวิจัยที่ได้รับเลือก ไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ และไม่ทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้างนอกจากผู้วิจัย ทั้งนี้เป็นการขจัดอิทธิพลหรือผลกระทบของกลุ่ม หรืออิทธิพลของลักษณะเด่นของผู้เชี่ยวชาญบางคน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ

3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถาม ด้วยความคิดเห็นที่ถ้อยแถลงอย่างละเอียด รอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น จึงมีการถามย้ำความเห็นหลายรอบด้วยกัน ซึ่งโดยปกติจะถาม 3-4 รอบ

Pill (1971, p. 57) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่ร่วมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ สำหรับเหตุผลที่ต้องทำเช่นนี้ก็เพื่อเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่ม หรืออิทธิพลของลักษณะเด่นของผู้เชี่ยวชาญบางคน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ดังนั้นในการวิจัยโดยใช้เทคนิคนี้จึงมักใช้แบบสอบถามหรือวิธีการสื่อสารอื่น ๆ ที่ช่วยให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดไม่ต้องมาเผชิญหน้ากัน และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามซ้ำหลาย ๆ รอบ

2. ในแต่ละรอบของแบบสอบถามที่ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนนั้น ผู้วิจัยจะแสดงผลสรุปของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ เองในรอบก่อนเอาไว้ด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้ทราบว่าความคิดเห็นของเขาเป็นอย่างไร แตกต่างกับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่อย่างไร

3. เป็นกระบวนการที่ใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยในการจำกัดวงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการลดการกระจายของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้น และนอกจากนั้นยังใช้สถิติเข้าช่วยในการยืนยันว่า ความคิดเห็นในคำตอบรอบสุดท้ายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นตัวแทนของความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มด้วย จากลักษณะทั่วไปที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ดังนี้

1. เป็นการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นด้วยแบบสอบถาม
2. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ต้องเผชิญหน้ากัน เพื่ออิสระในการแสดงความคิดเห็น
3. มีการถ่วงถ่วงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเดิม ด้วยถามซ้ำหลาย ๆ รอบ

และมีใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยในการจำกัดวงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้น

สำหรับกระบวนการวิจัยแบบเดลฟายมีนักวิชาการให้ทัศนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้  
สุปรียา ยอดธง (2556, หน้า 140) ได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

1. ต้องมีผู้ประสานงานทำการห้ยั้งเสียงผู้เชี่ยวชาญที่เต็มใจจะมาร่วมงาน และชี้แจงการดำเนินงานให้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้ทราบ ซึ่งอาจใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ก็ได้ โดยทั่วไปผู้เชี่ยวชาญตามแนวทางการวิจัยแบบเดลฟาย มักไม่รู้จักผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ หรือบางคนไม่รู้ด้วยซ้ำว่าใครส่งจดหมาย หรือแบบสอบถามไปให้เขา ในระหว่างการห้ยั้งเสียงสรรหาผู้ร่วมงานนี้สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญทราบ คือ ผู้ประสานงานจะบอกผู้เชี่ยวชาญว่าผลการห้ยั้งเสียงสรรหาเป็นอย่างไร

2. คำถามหรือแบบสอบถามอย่างเดียวกันนี้อาจส่งไปให้กับผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ ครั้ง อย่งไรก็ตาม หลังจากที่ส่งไปครั้งแรกแล้วผู้เชี่ยวชาญอาจได้รับทราบเกี่ยวกับชาวเสียงของครั้งก่อนก็ได้ ผู้ประสานงานต้องแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่ากรพยากรณ์โดยเฉลี่ยของที่แล้วมาเป็นอย่างไร ผู้ประสานงานอาจให้ผู้ให้ข้อคิดเห็นที่เด่น ๆ บอกถึงสาเหตุที่เขามีความคิดเห็นเช่นนั้น ซึ่งเหตุผลเหล่านี้อาจรายงานไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดได้

3. ผู้เชี่ยวชาญมีอิสระที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อคิดเห็นของตนตามที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นพ้อง หรืออาจคงข้อคิดเห็นดั้งเดิมของตนไว้ก็ได้ ซึ่งไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนใดทราบนอกจากผู้ประสานงานเท่านั้น ผลการห้ยั้งเสียงเดลฟายจะมีการพยากรณ์หรือสรุปความเห็นที่มี

ความสอดคล้องกัน ไม่ได้เป็นผลที่มาจากคล้อยตามผู้นำหรือตามปรากฏการณ์ของสังคมอื่น ๆ การหยังเสียงในเดลฟายนี้ความคิดเห็นสำหรับผู้ที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นมากนัก ย่อมมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับผู้ที่ชอบแสดงความคิดเห็นเช่นกัน และปัจจุบันนี้มุ่งที่จะศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นด้วย สำหรับการใช่แบบสอบถามที่ถามผู้เชี่ยวชาญนั้นเพื่อความแน่นอนของคำตอบ จึงมีการถามย้ำความเห็นหลาย ๆ รอบ

จากทัศนะของนักวิชาการที่เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

1. เลือกร่วมผู้เชี่ยวชาญร่วมในเรื่องที่จะทำวิจัย
2. ใช้ชุดของแบบสอบถาม (Questionnaire series) ใน 3-4 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 จะเป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาของการวิจัย โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่อยู่ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่อยู่ในลักษณะเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่จะเพิ่มค่าทางสถิติเข้ามาช่วย ประกอบด้วย ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range)

รอบที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 3 และสำหรับรอบที่ 4 อาจจะไม่มีก็ได้ เมื่อเห็นว่าคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก หรือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมาก

กล่าวโดยสรุป การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือที่เห็นว่าความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างจุดมุ่งหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย และการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายนั้นยังอาจให้ประโยชน์ในการหาค่านิยามที่สอดคล้องกัน

#### ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย

สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการวิจัยตามแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การเลือกผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพราะผลการวิจัยจะถูกต้อง เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงควรเป็นผู้รอบรู้และรู้ลึก (Experts) ในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง หรืออาจเป็นผู้ที่ศึกษาในเรื่องนั้น ๆ มาเป็นเวลานาน เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีประสบการณ์โดยตรงในประเด็นที่ศึกษา (ชนินทร์ ใจรักษ์, 2555, หน้า 92)

Dalkey (1967) กล่าวถึงผู้เชี่ยวชาญว่า เป็นผู้ที่มีทักษะหรือที่เคลงมือปฏิบัติงานใด ๆ จนได้รับผลดีเป็นที่ประจักษ์ หรือเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝน มีความรู้ความชำนาญเป็นเลิศ



ในสาขานั้น ๆ หรือเป็นผู้ที่มีความรู้เป็นพิเศษในสาขาวิชาที่เขาสนใจ ซึ่ง Dalkey (1967) ได้กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้เป็นพิเศษในสาขาที่เขาสนใจ และ Pill (1971, p. 58) ได้ระบุไว้ว่า “ผู้เชี่ยวชาญอาจจะหมายความว่ารวมถึงทุก ๆ คน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ เช่น อาจจะหมายความว่าไปถึงผู้บริโภครวมไป ในกรณีที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาโครงสร้างของความต้องการของผู้บริโภคก็ได้ ดังนั้น การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมนั้นจึงควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดสรรกลุ่มคนที่เข้าร่วมการวิจัย และในการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องพิจารณากันอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม และสมบูรณ์ ดังที่ สิริศร อริยกุล (2554, หน้า 14) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้วิจัยควรพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรอบรู้และหรือสามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการวิจัย เพราะถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่ได้ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจแล้ว ข้อมูลที่ได้รับกลับมาก็จะไม่น่าเชื่อถือ ไม่ได้ว่าจะถูกต้องมากน้อยเพียงใด ดังนั้นภารกิจประการหนึ่งของผู้วิจัย คือ การพยายามหาทางทำให้ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วยความเต็มใจ

ส่วน จุมพล พุทธทรรชีวิน (2548, หน้า 37) ได้ให้ทัศนะว่า การเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นเรื่องที่สำคัญมากของการวิจัยอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตมักมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นค่อนข้างรวดเร็ว กะทันหัน ทำให้เตรียมตัวไม่ทัน เป็นต้น และสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง บุคคลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงที่เราปฏิเสธไม่ได้ก็คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง ซึ่งอาจหมายความว่ารวมถึงกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้มีอำนาจ ผู้ที่รู้เรื่องดีและผู้ที่ป็นผู้นำ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงมีลักษณะแบบเจาะจงเลือกมากกว่าสุ่ม และถ้ามีจุดมุ่งหมายที่จะให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การหน่วยงาน หรือสังคมที่กำลังศึกษาอยู่จะต้องมีเทคนิค หรือยุทธวิธีในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เกิดผลจริง ๆ ซึ่งควรเลือก ดังนี้ (จุมพล พุทธทรรชีวิน, 2548, หน้า 38)

1. ผู้บริหารในหน่วยงาน
2. ผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหาร
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญของเรา
4. กลุ่มนักวิชาการของหน่วยงาน ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

อาจรวมถึงผู้ใช้บริการด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่พิจารณาเฉพาะแต่คุณภาพของผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่มีผลต่อข้อมูลที่ได้ แต่จำนวนของผู้เชี่ยวชาญก็ยังมีส่วนสำคัญเช่นกัน ดังที่ เดชชัย สิงขร (2547, หน้า 87) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นของเทคนิคเดลฟายยิ่งสูงขึ้น ถ้าสามารถพิจารณาคัดเลือก

ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ถ้าเป็นกลุ่มเอกพันธ์ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเพียง 10-15 คน ก็จะได้ความเชื่อมั่นสูงขึ้นไปแล้ว แต่ถ้าเป็นกลุ่มวิวิธพันธ์ อาจจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 30 คน จึงจะได้ความเชื่อมั่นสูงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Macmillan (1971) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมที่จะใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งผลของการวิจัยของเขาได้เสนอในที่ประชุมสมาคมวิทยาลัยชุมชนในแคลิฟอร์เนีย (California Junior Colleges Association) เมื่อปี พ.ศ. 2514 หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีจำนวนตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (Panel size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error-reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net-change)
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตารางที่ 2 เป็นการแสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อการกำหนด จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง Macmillan (1971) ได้เสนอไว้ เช่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5-9 คน จะมีความคลาดเคลื่อนสูงสุด คือ 0.12 แต่ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะน้อยที่สุด คือ 0.02 ดังนั้น จะ พบว่า เมื่อจำนวนของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดของความคลาดเคลื่อนจะน้อย เพราะฉะนั้นในการวิจัยที่จะใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น ควรมีจำนวนตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป

#### สถิติที่ใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยแบบเดลฟายนั้น จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548, หน้า 128) อธิบายว่า โดยทั่วไปมักใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

(Interquartile range) ส่วน ชนินทร์ ใจรัชย์ (2555, หน้า 110) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “สถิติที่นำมาใช้คือ สถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central tendency) ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัชฌิม (Median) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็น เนื่องจากมาตราที่ใช้กับคำถามมีเพียงเล็กน้อย ดังนั้น การใช้ค่าเฉลี่ยจึงไม่เหมาะสม จะมีการใช้มัชฌิมมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่จะพยายามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ในอนาคต จึงมักใช้มัชฌิม หรือค่านิยม”

จากการที่กล่าวมาเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย สามารถสรุปได้ว่า สถิติที่มักใช้ในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ มัชฌิม (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

กล่าวโดยสรุป การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย มีข้อดี-ข้อจำกัด ดังนี้

#### 1. ข้อดี ได้แก่

- 1.1 สามารถใช้ในการรวบรวมและหาความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการสิ้นเปลือง
- 1.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอื่น
- 1.3 เนื่องจากมีการถามย้ำหลายรอบ คำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ จึงได้รับการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ ช่วยให้ความเชื่อมั่นของข้อมูลสูง
- 1.4 เทคนิคเดลฟาย สามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมาก โดยไม่มีข้อจำกัดทางสภาพภูมิศาสตร์
- 1.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ
- 1.6 เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง

#### 2. ข้อจำกัด ได้แก่

- 2.1 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นส่วนสำคัญของเทคนิคเดลฟาย และความเชื่อถือของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญร่วมในการวิจัย แต่ในทางความเป็นจริงผู้เชี่ยวชาญที่รอบรู้และรู้ลึกในเรื่องที่ศึกษาวิจัยกลับมีน้อย ซึ่งบางครั้งถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่ง จึงทำให้การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้รับผิดพลาดไปด้วย

2.2 สำหรับการถามซ้ำหลาย ๆ รอบตามกระบวนการวิจัยนั้น อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือของข้อมูลได้

### เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการศึกษาวิจัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นกลุ่มของตัวแปร

อุทุมพร จามรมาน (2549, หน้า 157) กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน คือ การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor rotation) การสกัดองค์ประกอบจะพยายามให้ได้ความแปรปรวนมากที่สุด สำหรับองค์ประกอบแต่ละตัวหลังจากสกัดองค์ประกอบร่วมของตัวแปรต่าง ๆ ได้แล้ว ก็จะทราบว่าตัวแปรใดมีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรใด โดยดูจากเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น องค์ประกอบใดสกัดได้ก่อนการหมุนแกน ในบางครั้ง ก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การหาองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจน ก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ หลังจากสกัดตัวแปรมัก พบว่า องค์ประกอบตัวแรกจะอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรได้มากกว่าองค์ประกอบตัวต่อมาตามลำดับ องค์ประกอบตัวที่สองจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายขององค์ประกอบตัวแรก องค์ประกอบตัวที่สามจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบ 2 ตัวแรก เช่นนี้เรื่อยไป จากผลการสกัดองค์ประกอบในบางครั้งพบความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบ ในกรณีที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีน้ำหนัก (Factor loading) บนองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัว ยังมีความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบมากเท่าใด ความยุ่งยากในการแปลความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรก็มีมากเท่านั้น ดังนั้น จึงต้องลดความสลับซับซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะมีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียว ซึ่งการลดความซับซ้อนของตัวแปรลงทำได้โดยการหมุนแกนนั่นเอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate statistical technique) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ ซึ่งใช้ได้แทบทุกวงการวิชาการไม่ว่าจะเป็นทางสังคมศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์

นักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 56) ให้ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเป็นเทคนิคการแบ่งกลุ่มตัวแปรหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกัน โดย 1 กลุ่ม

จะเรียกว่า 1 ปัจจัย โดยที่ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบก็ได้

โยธิน คันสนุทธ และชุมพร ขงกิตติกุล (2549, หน้า 89) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบยึดหลักว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน (Common factors) ซึ่งสังเกตจากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมมติ เรามีตัวแปร 100 ตัว และตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันแบ่งออกได้เป็น 10 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงที่เป็นเช่นนี้ เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน ถ้าเรา พบว่า องค์ประกอบร่วมของตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อาจใช้องค์ประกอบร่วม 10 ตัวนั้น แทนตัวแปร 100 ตัว เป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำราญ มีแจ้ง (2549, หน้า 145) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการที่จะอธิบายข้อมูลให้ง่ายขึ้นด้วยการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยการพยายามหาโครงสร้างองค์ประกอบจำนวนน้อย ๆ ที่จะแทนตัวแปรจำนวนมาก ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นยึดหลักการที่ว่า การที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันก็เพราะตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันสูงเป็นกลุ่ม ๆ การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าตัวแปรเหล่านี้มีตัวประกอบร่วมกัน ถ้า พบว่า ตัวประกอบร่วมและตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูง แทนที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมาก ๆ อาจใช้ตัวประกอบร่วมแทนตัวแปรเหล่านี้ได้ ซึ่งเป็นการลดจำนวนข้อมูล ให้น้อยลง

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี (2547, หน้า 254) การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง (Data reduction) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน (Structure and Pattern of data) กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยมีจำนวนตัวแปรสังเกตมาก ๆ หลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่ใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยตัว โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร

นักการศึกษาได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ไว้ ดังนี้  
 กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 66) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ปัจจัย คือ  
 1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร กรณีที่ผู้วิจัยมีตัวแปรจำนวนมากและตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันจะจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน

2. เพื่อนำตัวแปรหรือปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
  3. เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Confirmatory) เกี่ยวกับการที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวแปร เช่น ต้องการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งจะพัฒนาจากตัวแปรหลาย ๆ ตัว
  4. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือปัจจัยเดียวกัน
    1. สำหรับ มิแฉ่ง (2549, หน้า 157) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ถ้าจะจำแนกตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะ พบว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ
      1. เพื่อศึกษาว่า ตัวประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploration factor analysis model
      2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างของตัวประกอบว่า ตัวประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับ โมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory factor analysis model
    - สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2549, หน้า 75) กล่าวว่า การใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ
      1. เพื่อหาองค์ประกอบรวมอธิบายถึง ความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เรียกว่า Exploratory factor analysis
      2. เพื่อยืนยันสนับสนุนพิสูจน์ตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างของข้อมูลหรือตัวแปรว่ามีองค์ประกอบร่วมกันกี่ตัวประกอบ อะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร เรียกว่า Confirmatory factor analysis
      3. เพื่อนำโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และตัวแปรเหล่านี้ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (Factor score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัวที่เรียกว่า Composite variable
- ส.วาสนา ประवालพฤกษ์ (2549, หน้า 18) ได้รวบรวมและประมวลสรุปจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบจำแนกย่อยได้หลายประการ ได้แก่
1. ช่วยบรรยายเกี่ยวกับพิสัย (Domain) ที่ต้องการศึกษา
  2. ช่วยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

3. ช่วยจัดประเภทของตัวแปร
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วม (Functional relation) ระหว่างตัวแปร
5. วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ (Factorial structure) ของตัวแปรที่เป็นเกณฑ์

และระบุตัวแปรที่จะเป็นประโยชน์ในสมการถดถอย

นักการศึกษาได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ไว้ ดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 75) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) มีด้วยกัน 4 ประการ คือ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่า ปัจจัยใหม่ที่เกิดขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน ( $t$ -test,  $Z$ -test) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminate analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย มีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา (Multicollinearity) คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่า ปัจจัยโดยใช้เทคนิค Factor analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความ ถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กันจึงเป็นการแก้ปัญหา (Multicollinearity)

3. ทำให้เห็น โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาเนื่องจากเทคนิค Factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Sorrrelation) ของตัวแปรที่ละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์ กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกันจึงสามารถวิเคราะห์ถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร ต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้นทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 87) กล่าวว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ องค์ประกอบจะต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเป็นสเกลแบ่งช่วงและสเกลอัตราส่วน กรณีที่มี ตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่มคือเป็นสเกลแบ่งกลุ่ม (Nominal) หรือสเกลอันดับ (Ordinal scale) จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (Dummy or indicator variable) ก่อนคือ ตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 กับ 1 เท่านั้น

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี (2547, หน้า 128) กล่าวว่า ลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เป็นตัวแปร แบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้คือตัวแปรที่แสดงค่าต่าง ๆ ของลักษณะของประชากรในการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้ เรียกว่า ประเภท R (R-type factor analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่

2. ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (Association between individuals or objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียม คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า Q-type factor analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3. เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เก็บจากบุคคลหรือวัตถุสิ่งของของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยแบบ 3 ด้าน (Three-model factor analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 89) กล่าวว่า เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. กลุ่มตัวแปร หรือ Factor (F) และ ความคลาดเคลื่อน หรือ Error (E) จะต้องเป็นอิสระกัน

2. ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่มควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และกรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วย จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (Dummy variable) ก่อน

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง Factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น

4. สำหรับเทคนิค Principal component analysis ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล

ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงค่อนข้างมาก และมีค่าผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

5. จำนวนข้อมูล (Case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่าควรมากกว่ากี่เท่า บางครั้งจะ พบว่า ต้องการให้จำนวนข้อมูล (Case) มากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 114) กล่าวว่า การนำเทคนิค Factor analysis วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มหรือจำแนกกลุ่มตัวแปร แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นที่ 1 การตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ จะสามารถใช้เทคนิค Factor analysis ได้ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยไม่ควรใช้เทคนิค Factor analysis โดยการตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการสร้างเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่
2. วิธีที่ผู้วิเคราะห์สามารถตรวจสอบโดยใช้ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor analysis

ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย (Factor analysis)

เป็นขั้นตอนย่อยของเทคนิค Factor analysis วัตถุประสงค์ของการสกัดปัจจัยคือการหาจำนวน Factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน Factor วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี วิธีที่นิยมมากที่สุดคือ วิธี Principal component analysis หรือ PCA

ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (Factor rotation)

ในกรณีที่ค่า Factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน Factor ไດได้นั้นจะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัยคือเพื่อให้ค่า Factor loading ของตัวแปรมีค่ามากขึ้นหรือลดลง จนกระทั่งทำให้ทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ใน Factor ไດหรือไม่ควรอยู่ใน Factor ไດ วิธีการหมุนแกนปัจจัย มี 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้วยังคงทำให้ factor ตั้งฉากกัน หรือเป็นอิสระกันแต่ทำให้ค่า Factor loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง
2. การหมุนแกนแบบไม่ตั้งฉาก (Oblique rotation) เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่ Factor ไม่ตั้งฉากกัน หรือ Factor ไม่เป็นอิสระกันนั่นเอง แต่ทำให้ค่า Factor loading มากขึ้นหรือลดลง

ขั้นที่ 4 การคำนวณค่า Factor score

เมื่อสามารถจัดตัวแปรที่มีจำนวนมากเหลือเป็นกลุ่มตัวแปรไม่กี่กลุ่ม สามารถคำนวณหาค่า Factor score ของแต่ละ Case ได้ เช่น ถ้ามี 2 Factor ก็สามารคำนวณหาค่า Factor score ของทั้ง 2 Factor ได้ และถือว่าทั้ง 2 Factor เป็นตัวแปรใหม่ที่นำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

ปราณี นิลกรณ์ (2550, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีกำเนิดมาจากความพยายามที่จะนำการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดย Sewall Wright เมื่อทศวรรษ 2473 ปัจจุบันการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลได้ขยายไปใช้ตัวแบบ

สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) แทน อย่างไรก็ตาม การเข้าใจหลักการวิเคราะห์เส้นทางจะช่วยให้เข้าใจตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างที่มีความซับซ้อนได้ง่ายขึ้น การวิเคราะห์เส้นทางเป็นการนำตัวแบบความสัมพันธ์ในรูปของแผนภูมิ และใช้ลูกศรแสดงการเป็นเหตุและผล จะทำการถดถอยสำหรับตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่อยู่ในตัวแบบ ถือว่าเป็นตัวแปรเหตุหน้าหน้าที่ได้จากการถดถอย จะถูกเปรียบเทียบกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และมีการคำนวณค่าตัวสถิติภาวะสารูปสนิทิตี (Goodness-of-fit statistic) เปรียบเทียบตัวแบบที่เหมาะสมที่สุด (Best-fitting) การวิเคราะห์เส้นทางใช้ข้อสมมติเบื้องต้นเช่นเดียวกับ การวิเคราะห์การถดถอย แต่จะไวต่อการกำหนดตัวแบบ (Model specification) มาก เพราะถ้า นำตัวแปรที่เกี่ยวข้องมารวมไว้ไม่ครบหรือไปนำตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องมารวมไว้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) มาก ในการวิเคราะห์เส้นทางจะมีค่าเฉพาะซึ่งแม้จะเป็นในความหมายเดียวกับที่เคยพบมาแล้วในการวิเคราะห์การถดถอยแต่ใช้ค่าแตกต่างกันไป จึงจะกล่าวถึงค่าเฉพาะเหล่านี้เพื่อให้เป็นพื้นฐานต่อความเข้าใจหลักการของตัวแบบเส้นทางต่อไป

สำราญ มีแจ้ง (2549, หน้า 117) กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยที่นำมาศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลนั้น สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ การวิจัยเชิงทดลอง และการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงทดลอง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ด้านการทดลองเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการศึกษาที่ได้ผลที่ชัดเจน มีการควบคุมความแปรปรวน และความคลาดเคลื่อนของตัวแปรได้อย่างมีระบบ แต่มีข้อจำกัดในการที่จะจัดทำหรือควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดได้ จึงต้องอาศัยการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง โดยการรวบรวมสารสนเทศเชิงปริมาณและสารสนเทศเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ซึ่งเทคนิคนี้เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผล เป็นวิธีที่มีพื้นฐานทางสถิติมาจากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) โดยอาศัยแผนภูมิและสมการ โครงสร้างของแผนภูมิเป็นหลัก ในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทางในปัจจุบันสามารถดำเนินการ ได้หลายวิธีตามแนวทางที่นักวิจัยคิดหรือพัฒนาขึ้นแต่พอสรุปได้ 2 แนวทาง คือ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิมและการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิมเป็นวิธีที่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ซึ่งจะวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์จากการถดถอยสมการ โครงสร้างของทีละสมการ และการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ 2 วิธี คือ วิธีของ Duncan ที่ตรวจสอบความสอดคล้อง

หรือความตรงของรูปแบบ ด้วยการเปรียบเทียบค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรสหสัมพันธ์ของ Pearson correlation กับค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณมาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นตรง ซึ่งเรียกการวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่า การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAR (Path analysis with correlation) ส่วนการตรวจสอบความสอดคล้องอีกวิธีหนึ่ง คือ วิธีของ Specht ที่ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบด้วยค่าสถิติ Q (Q Statistic) จึงเรียกการวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่า การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAQ (Path analysis with Q statistic) เนื่องจากการวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAR เป็นวิธีที่ต้องคำนวณค่าความสอดคล้องที่ค่อนข้างยุ่งยาก เพราะผู้วิจัยต้องคำนวณเองและไม่มีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการอธิบายความหมายของรูปแบบได้ จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมในปัจจุบัน จึงทำให้นักวิจัยนิยมใช้การวิเคราะห์เส้นทางแบบ PAQ เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์ด้วยการใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์มาคำนวณ การวิเคราะห์เส้นทางโดยเฉพาะ ซึ่งปัจจุบันมีมากมายหลายโปรแกรมด้วยกัน เช่น โปรแกรมลิสคอมป์ (LISCOMP) โปรแกรมเอ็กซ์ (EQS) โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เป็นต้น แต่การวิเคราะห์เส้นทางที่ทันสมัยและนักวิจัยให้ความสนใจ คือ การวิเคราะห์เส้นทางโดยโปรแกรมลิสเรล หรือ PAL (Path analysis with LISREL) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยนำวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลาย ๆ วิธีมารวมไว้ในโปรแกรม “ลิสเรล” โดยเฉพาะการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood: ML) ที่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิเคราะห์รวมทุกสมการในแผนภูมิ ไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เป็นความสัมพันธ์ย้อนกลับ ซึ่งการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมไม่สามารถวิเคราะห์ได้ นอกจากนี้โปรแกรมลิสเรล ยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบได้หลายวิธี

นักวิชาได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เส้นทางที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้  
 นางลักษณ วัชรชัย (2547, หน้า 85) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการประยุกต์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณตามพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎี ให้ทราบว่าตัวแปรที่เป็นเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เป็นผลในลักษณะใด อิทธิพลแต่ละประเภทมีปริมาณและทิศทางอย่างไร และเพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบทฤษฎีว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากปรากฏการณ์จริง สอดคล้องหรือขัดแย้งกับความสัมพันธ์ตามทฤษฎีในช่วงเวลาเดียวกัน

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2549, หน้า 145) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นเทคนิคที่ผู้วิจัยต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุกับตัวแปรผล โดยเปิดโอกาสให้ตัวแปรเหตุ

แต่ละตัวมีผลเชิงสาเหตุทางตรง และ/ หรือทางอ้อมต่อตัวแปรผลตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเขียน เป็นแผนภูมิเส้นทาง (Path diagram) หรือตามแบบสมการ โครงสร้าง (Structural equations) โดยมีจะใช้แผนภูมิและสมการ โครงสร้างไปพร้อม ๆ กัน

สำราญ มีแจ้ง (2549, หน้า 147) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีลักษณะใหญ่ ๆ

3 ประการด้วยกัน คือ

1. เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ
2. เป็นการศึกษาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุที่มีต่อการแปรผลทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้สามารถนำมาเขียนอธิบายได้ด้วยรูปแบบจำลองโมเดล และสมการ โครงสร้างตามรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2547, หน้า 88) กล่าวว่า รูปแบบแสดงอิทธิพลทางทฤษฎีผู้วิจัย สามารถแยกค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบออกเป็นผลรวมของพารามิเตอร์ตามทฤษฎีสัมพันธ์เส้นทางได้ โดยที่สัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวใน โมเดล มีค่าเท่ากับผลบวกของอิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) ความสัมพันธ์เทียม (Spurious relationship: SR) และอิทธิพลร่วม (Joint effect: JE) ที่ไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นอิทธิพลแบบใด

สำราญ มีแจ้ง (2549, หน้า 147) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. ระดับของการวัดของตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในระดับตั้งแต่มาตราอันตรภาคขึ้นไป
2. ตัวแปรต่าง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงเท่านั้น และเป็นการแสดงความสัมพันธ์ในแบบเหตุและผล
3. ตัวแปรแอบแฝง (Residual variable) ในสมการถดถอยพหุคูณแต่ละสมการ ต้องมีการกระจายแบบสุ่มตัวแปรเหล่านี้ ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเองและไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ของสมการนั้น ๆ ด้วย
4. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลใน โมเดลนี้ เป็นเหตุและผลทางตรงทางเดียวเท่านั้น ไม่มีผลย้อนกลับ (Recursive)

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลนั้น มีวิธีวิเคราะห์ 4 วิธี คือ

1. การวิเคราะห์ตารางไขว้ (Cross table analysis) เป็นวิธีที่นักสังคมวิทยาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในตารางไขว้ซึ่งจะแจกแจงความถี่เป็นค่าร้อยละในแต่ละกลุ่มของตัวแปรที่เป็นสาเหตุ แล้วทำการเปรียบเทียบค่าร้อยละระหว่าง

กลุ่มที่มีต่อตัวแปรผล ตัวแปรเหตุตัวใดที่มีค่าร้อยละสูงกว่าตัวแปรเหตุตัวอื่น ๆ ก็แสดงว่าตัวแปรเหตุตัวนั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อตัวแปรผลมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ การวิเคราะห์ตารางไขว้นี้เป็นวิธีที่ง่าย และเป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ดีกับข้อมูลที่อยู่ในมาตรานามบัญญัติหรือมาตราเรียงลำดับ แต่ถ้าเป็นข้อมูลที่อยู่ในมาตราอันดับจะต้องนำข้อมูลนั้นมาจัดเป็นกลุ่มเสียก่อน ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการจัดกลุ่มได้ จุดอ่อนของการวิเคราะห์ตารางไขว้ก็คือไม่สามารถบอกความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทางอ้อมได้

2. การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลอกลินีเยอร์ (Loglinear model) เป็นวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในมาตรานามบัญญัติและมาตราเรียงลำดับ การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้จะต้องทำการศึกษาทฤษฎีแนวคิดเพื่อสร้างรูปแบบขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเสียก่อน แล้วจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอย

3. การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม (Classical path analysis) เป็นวิธีที่ต้องทำการศึกษาทฤษฎีงานวิจัยและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีการประมาณค่าขนาดอิทธิพลหรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient: P) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยประมาณค่าจากการถดถอยตามสมการในรูปแบบที่กำหนดไว้ทีละสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized regression coefficient หรือ Beta weight:  $\beta$ ) ที่ได้จากสมการต่าง ๆ ก็คือค่าขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรตามรูปแบบ ดังนั้น ค่าขนาดอิทธิพล (P) ของตัวแปรที่เป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่เป็นอิทธิพลทางตรงก็คือค่า  $\beta$  ที่ปรากฏอยู่ในสมการพยากรณ์

4. การวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะหรือการวิเคราะห์เส้นทางสมัยใหม่ (Modern path analysis) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางที่สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยตรง ไม่ต้องทำการวิเคราะห์ด้วยมือเหมือนการวิเคราะห์ด้วยวิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น

กล่าวโดยสรุป เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อประโยชน์ในการลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน เพื่อแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา (Multicollinearity) คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่าปัจจัยโดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหา (Multicollinearity) เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบทำให้เห็น โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้และสามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่มีอยู่ในประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา รวมทั้งเอกสารต่างประเทศ มีดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ที่มีคุณภาพ การวางแผนสูง เสนอแนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ มีการเตรียมการ มีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการจัดทำแผน ควรดำเนินการกำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย มาตรฐาน กลยุทธ์ โครงสร้างของแผน งบประมาณ และรายละเอียดของ โครงการ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดตั้งอำนวยการควบคุม และสนับสนุนทรัพยากร และควบคุมกำกับ ติดตามและให้การนิเทศ ขั้นตอนการติดตามประเมินผลแผน ควรกำหนดกรอบการติดตามผล จัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการพัฒนา ขั้นตอนการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ ควรกำหนดเป้าหมาย แนวทางและมาตรฐานของการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ ที่อยู่บนพื้นฐาน ของการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจร่วมกันของบุคลากร

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (2549) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลและกรุงเทพฯ ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) สภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจที่มีอุตสาหกรรมดี ด้านการเมืองการปกครองท้องถิ่นกระตุ้นให้มีการเมืองเข้ามา มีส่วนร่วมกับโรงเรียน ด้านสังคมวัฒนธรรม 2) ชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ความเป็นห่วงสวัสดิภาพของลูกหลาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับโรงเรียน ความคาดหวังต่อโรงเรียน ความพร้อมของคนในชุมชน การเห็นความสำคัญของตนเองและการเห็นแก่ความเจริญของส่วนรวม 3) โรงเรียน ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน วิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และอื่น ๆ เช่น ประวัติของโรงเรียน ความเป็นมาของโรงเรียน ชื่อโรงเรียน เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) สภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจทำให้คนไม่มีเวลาว่าง ด้านการเมืองการปกครองทำให้คนในชุมชนแตกแยก 2) ชุมชน ได้แก่ ความเสื่อมศรัทธา ความไม่ผูกพันกับชุมชน การไม่มีเวลาว่าง การขาดความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียน และความขัดสนส่วนบุคคล 3) โรงเรียน ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน วิธีปฏิบัติงานของโรงเรียน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และอื่น ๆ เช่น ข่าวดาบของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับวัดไม่ดี การขาดทีมงานที่ดี เป็นต้น

ดารณี รัทติ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพ ในชุมชนชนบทพึ่งตนเอง ผลการวิจัย พบว่า ชุมชนชนบทพึ่งตนเอง คนในชุมชนมีความศรัทธาในผู้ให้ความรู้และชุมชน การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพซึ่งมีโรงเรียนเป็นฐานความรู้จัดการศึกษาตามนโยบายและหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและปรับหลักสูตรด้านอาชีพท้องถิ่นและพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพท้องถิ่น และพัฒนาทักษะการประกอบการอาชีพให้แก่นักเรียน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการให้ความรู้รวมทั้งสนับสนุนให้นักเรียนนำความรู้ด้านอาชีพที่ได้รับไปใช้ในชุมชน ซึ่งปัจจัยสำคัญของการศึกษาแนวระบบโรงเรียนก็คือ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนเห็นคุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่นและนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและอาชีพ

สมถวิล วรประดิษฐ์กุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบของปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน จังหวัดสงขลา พบว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามนโยบายตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวม และแต่ละงานอยู่ในระดับปานกลาง และ พบว่า ปัญหางานกิจการนักเรียนอยู่ในระดับหนึ่ง และงานวิชาการอยู่ในระดับสอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติตามนโยบาย โดยรวมและแต่ละงานมาแตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานโดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน

สุรตนา เจนจบ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในการบริหารงานบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและผู้สอนจะขัดแย้งกันในด้านแนวคิดและทัศนคติ 2) สภาพความเป็นจริงในการพิจารณาความดีความชอบ พบว่า ครูในระดับมากยังรู้ดีกว่า การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม

รุ่งนภา วิทย์อรุณ (2554) ได้ศึกษา รูปแบบปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคคลโรงเรียนตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาขาดแคลนครู ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอกโดยรวมอยู่ในระดับมาก

อารีรัตน์ จงสวัสดิ์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการวิเคราะห์นโยบายการพัฒนาโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัญหาด้านการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อ พบว่า ปัญหาเรื่องความเพียงพอของห้องทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือปัญหาเรื่อง การจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของครูผู้สอน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการอยู่เวรยามรักษาการณ์ที่โรงเรียนมีปัญหาน้อยที่สุด ปัญหาด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อ พบว่า ปัญหาเรื่องขาดบุคลากรในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

นาวัน จิตต์เกษม (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหารมาก บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ และทักษะในการสอนมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลมาบริหาร โรงเรียนทั้ง 6 งาน งานที่ใช้มากที่สุด คือ งานกิจการนักเรียน และงานที่ใช้ น้อยที่สุด คือ งานอาคารสถานที่ ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่พบ คือ จำนวนครูไม่เพียงพอและขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์

นพดล เนื่องจางค์ (2556) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2559) และฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) เพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบกระบวนการนโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ในช่วงแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2559) และฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ด้านการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า 1) การกำหนดนโยบายประกอบด้วยปัจจัย ได้แก่ 1) ความต้องการ ประกอบด้วย ความต้องการด้านโอกาสทางการศึกษา คุณภาพและด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของชุมชน 2) การสนับสนุน ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากร ที่เหมาะสมกระบวนการ ได้แก่ การระบุปัญหาภาวะระบุปัญหาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การรวบรวมข้อมูลข่าวสารควรมีข้อมูลครบถ้วน การเสนอทางเลือกควรให้สอดคล้องกับบริบท การจัดทำนโยบายและการประกาศใช้นโยบาย ควรตัดสินใจจากฐานข้อมูลผลผลิต ได้แก่ นโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ควรมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติปัจจัย ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การสร้าง



ความตระหนักและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงนโยบายเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน และโครงการ ควรประสานให้ฝ่ายปฏิบัติมีความเข้าใจ ตระหนักและมีส่วนร่วม การจัดหาทรัพยากรให้เหมาะสมการจัดองค์การ ควรเชื่อมโยงทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ การจัดโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติและดำเนินงาน ควรดำเนินการตามรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท และการประเมินผลนโยบาย ควรประเมินเพื่อ การพัฒนาผลผลิต ได้แก่ การนำการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Hall (1991) ได้วิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุง โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้แยก พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนออกเป็น 3 แบบ คือ แบบผู้ตอบสนอง แบบผู้จัดการ และแบบผู้ริเริ่ม และผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ริเริ่ม จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุง โรงเรียนมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้ตอบสนอง จะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบผู้ริเริ่ม มีดังนี้

1. ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
2. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. ศึกษาข้อมูลจากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาความรู้โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสอนและการแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น
5. ให้ความคาดหวังและขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
6. ติดตามความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยการสังเกตชั้นเรียน ทบทวนแผนการเรียนและการปฏิบัติงานของนักเรียน
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการทำงานในขั้นต่อไป

Padgett (1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทฤษฎีการวิเคราะห์นโยบายในโรงเรียนขนาดเล็ก ในบอสตัน และฮฟตัน วอชิงตัน โดยตั้งสมมติฐานว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐวอชิงตัน มีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการจัดสรร การมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากรไม่แตกต่างกัน

Huequl (1998) ได้ศึกษาวิเคราะห์นโยบายการบริหารงานธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก ในชุมชนของรัฐมิสซูรี ประจำปี ค.ศ. 1998 ภายใต้ข้อสรุปประกอบหกด้าน คือ การจัดการ และการบริหาร สถานภาพและความชำนาญ การบริการนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน ชุมชนชาติและโอกาสในการบริหารและจัดการให้มีการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยใช้ กลุ่มตัวอย่าง 312 โรงเรียน แบ่งเป็นสามกลุ่ม คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และโรงเรียน ขนาดใหญ่ ผลการศึกษา พบว่า โดยส่วนรวมงานธุรการในโรงเรียนขนาดเล็กขาดคุณภาพ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่คุณภาพต่ำเท่ากัน แต่สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และอยู่ในระดับที่น่าพอใจปานกลาง

Wohlstetter (2001) ได้ศึกษา ผลการวิเคราะห์การนำรูปแบบนโยบายการบริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ไปปฏิบัติ พบว่า มีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จ ก็คือ การกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการ โรงเรียน และคณะกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด และสาเหตุ ของความล้มเหลว ก็คือ ผู้บริหารทำงาน โดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นหลัก กระบวนการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลง

Hayward (2008) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (Total quality management: TQM) เพื่อการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ของรัฐบาล ประเทศแอฟริกาใต้ (South Africa) ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปกครองนักเรียนต้องการ ให้มีการปรับปรุงการบริหารงานโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร อุปกรณ์ทางพลศึกษา กิจกรรม นอกหลักสูตร การพัฒนาครู และการบริหารการเงิน มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาในแอฟริกาใต้ โดยมีสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ให้กับนักเรียนได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับการในการนำ การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด ภายใต้การนำเทคนิคการบริหารงานที่ได้รับค่านิยมในวงการธุรกิจ มาประยุกต์ให้เหมาะสม กับบริบทของหน่วยงาน เพื่อนำองค์กรให้ก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคท่ามกลางสภาวะการณ์ ที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษานั้น กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผล ถึงความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ของรูปแบบ

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนต้องใช้กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์จากการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยเหนือบนพื้นฐานสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามบริบทของ โรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยมีการยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การประเมินหรือควบคุมกลยุทธ์ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้ การติดตามและตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องอาศัยหลักแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงานรวมถึง ความตั้งใจ ทูมเท มุ่งมั่น ในการพัฒนาของผู้บริหาร คณะครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้โรงเรียนมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน และจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง ความเจริญก้าวหน้า ด้านการศึกษาของประเทศสืบไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน โดยทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) และเพื่อหาฉันทามติของกรอบความคิดนี้แต่ละด้าน แล้วนำมาสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือวิจัย
3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ศึกษา

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2558 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, หน้า 10) มีจำนวนทั้งสิ้น 15,473 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) เมื่อกำหนดขนาด ความคลาดเคลื่อน (Limit of error) และระดับความเชื่อมั่น (Level of confidence:  $1-\alpha$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ( $\alpha = .05$ ) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน โดยวิธีสุ่มอย่างง่ายจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7,506 คน จาก 32 จังหวัด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2547, หน้า 311; สุวิมล ติรกันันท์, 2550, หน้า 168) เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามหลักการแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) โดยมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

1. สํารวจข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 6 ภูมิภาค จำนวน 77 จังหวัด
2. สุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple random sampling) โดยมีจังหวัดเป็นหน่วยสุ่ม ใน 6 ภูมิภาค (รวมจังหวัดที่สุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้น 32 จังหวัด) ได้แก่
  - 2.1 ภาคเหนือ 9 จังหวัด สุ่มมา 4 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ น่าน แม่ฮ่องสอน และ ลำพูน
  - 2.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 จังหวัด สุ่มมา 8 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ เลย และ สกลนคร
  - 2.3 ภาคกลาง 22 จังหวัด สุ่มมา 9 จังหวัด ได้แก่ กำแพงเพชร นครสวรรค์ สุโขทัย พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สมุทรปราการ สิงห์บุรี สุพรรณบุรี และ สระบุรี
  - 2.4 ภาคตะวันออก 7 จังหวัด สุ่มมา 3 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ปราจีนบุรี และ ระยอง
  - 2.5 ภาคตะวันตก 5 จังหวัด สุ่มมา 2 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี และ ราชบุรี
  - 2.6 ภาคใต้ 14 จังหวัด สุ่มมา 6 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ ชุมพร ตรัง นครศรีธรรมราช พังงา และ ระนอง ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามภูมิภาคและจังหวัด

ภูมิภาค	จังหวัด	ประชากร จำนวนผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้บริหาร
1. ภาคเหนือ	เชียงใหม่	365	18
	น่าน	264	13
	แม่ฮ่องสอน	219	11
	ลำพูน	186	9
	รวม	1,034	51
2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	338	17
	ขอนแก่น	671	34
	ชัยภูมิ	441	22
	นครพนม	248	13
	นครราชสีมา	681	34
	บุรีรัมย์	368	19
	เลย	315	16
	สกลนคร	269	14
	รวม	3,331	169
3. ภาคกลาง	กำแพงเพชร	223	11
	นครสวรรค์	342	17
	สุโขทัย	202	10
	พระนครศรีอยุธยา	177	9
	ลพบุรี	191	10
	สมุทรปราการ	30	2
	สิงห์บุรี	79	4
	สุพรรณบุรี	228	12
	สระบุรี	144	7
	รวม	1,616	82

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภูมิภาค	จังหวัด	ประชากร จำนวนผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้บริหาร
4. ภาคตะวันออก	ชลบุรี	71	4
	ปราจีนบุรี	148	7
	ระยอง	56	3
	รวม	275	14
5. ภาคตะวันตก	กาญจนบุรี	177	9
	ราชบุรี	174	9
	รวม	351	18
6. ภาคใต้	กระบี่	95	5
	ชุมพร	130	7
	ตรัง	133	7
	นครศรีธรรมราช	415	20
	พังงา	92	5
	ระนอง	34	2
	รวม	899	46
รวมทั้งสิ้น		7,506	380

2.3 จากการที่สุ่มตัวอย่างจังหวัด ได้จำนวน 32 จังหวัด ผู้วิจัยก็ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยสุ่มผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กจากแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน

2.4 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์ และมีความรอบรู้ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 17 คน

## การสร้างเครื่องมือวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 18 ด้าน คือ 1) การใช้เหตุผล 2) การให้เห็นคุณค่า 3) การใช้พลังอำนาจ 4) การทำให้เกิดความพึงพอใจ 5) การทำให้ได้ผลดีที่สุด 6) การปรับตัว 7) การเปลี่ยนแปลงงาน 8) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 9) การเปลี่ยนแปลงบุคคล 10) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 11) สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ 12) การยอมรับ 13) การนำไปใช้ 14) ขึ้นรวมคน 15) ขึ้นร่วมคิด 16) ขึ้นร่วมทำ 17) ขึ้นร่วมสรุปผลงาน และ 18) ขึ้นร่วมรับผลจากการกระทำ โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 90 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert scale เป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออกถึงสภาพปัญหา การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ใช้ในเทคนิคการวิจัยแบบเคลฟาย เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อประเมินสรุป และปรับปรุงรูปแบบที่เหมาะสมให้มีความถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเคลฟาย โดยดำเนินการกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วยแบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ ที่มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 แบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



3.2 แบบสอบถามฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากประมวลข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบในประเด็นคำถามในแบบสอบถามฉบับที่ 1 ที่เห็นด้วยร้อยละ 60 ขึ้นไป มาจัดทำแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert scale

3.3 แบบสอบถามฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามฉบับที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบทบทวนเพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง

### การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

2. สร้างเครื่องมือวิจัยและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

2.1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร (Content analysis) ประมวลผลทุกส่วน และนำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำ และคำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

2.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการประมวลสรุปองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

2.3 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้องของภาษา โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณภิญโญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล ซึ่งใช้วิธี *IOC* โดยได้ความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่

- |  |   |
|--|---|
| 1.1 ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์                  | รองเลขาธิการคณะกรรมการ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน   |
| 1.2 ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า               | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน   |
| 1.3 ดร.กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ            | คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ<br>พลเรือน (อดีตผู้ตรวจราชการ<br>และรองเลขาธิการ ก.ค.ศ.) |
| 1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 1.5 ดร.นุสิทธิ์ รุ่งเดช                | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาจระเข้เขตรา<br>เขต 1  |

ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง  
ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: *IOC*) คัดเลือกข้อที่มีค่า  
ความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.60-1.00 จึงถือว่ามีความเหมาะสมตามคะแนน ดังนี้ (มนสิข ลีทธิสมบูรณ์,  
2550, หน้า 110)

- + 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนน

รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยคัดเลือกแบบสอบถามข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.23-0.89

3. การตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลไปคำนวณค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Co-efficient) ของ Cronbach's coefficient โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550, หน้า 142) ได้กล่าวว่า การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือที่มีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าใช้ได้

4. ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฐิณีพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ ดังนี้

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลซึ่งใช้วิธี IOC (ทำเช่นเดียวกับตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย)

1.2 ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม ดำเนินการโดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลไปคำนวณค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Co-efficient) ของ Cronbach's coefficient โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของเครื่องมือที่มีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าใช้ได้ (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2550, หน้า 142)

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 380 ฉบับ

3. วิเคราะห์องค์ประกอบโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ระดับปัญหา และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อได้องค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. นำร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก เข้าโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

**ขั้นที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1. ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก มีศักยภาพในการให้ความรู้ที่เฉพาะพิเศษ (Specialized knowledge) และมีความรอบรู้เพื่อระดมแนวคิด ระดมสมองในการให้แนวคิด ข้อเสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ จำนวน 17 ท่าน ซึ่งเป็นวิธีการระดมความคิดที่ได้จากทักษะในการสรุปล้นตามติการกำหนดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1.1 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา
- 1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 10 ปี ขึ้นไป
- 1.3 มีตำแหน่งการบริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการโรงเรียนขึ้นไป
- 1.4 มีประสบการณ์ทำงานต่างประเทศ หรือปฏิบัติงานด้านการบริหารการศึกษา

ในต่างประเทศ

2. ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย จำนวน 17 ท่าน ได้แก่

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 2.1 ดร.เบญจลักษณ์ น้าฟ้า    | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| 2.2 ดร.กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ | คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<br>(อดีตผู้ตรวจราชการและรองเลขาธิการ ก.ค.ศ.) |

- 2.3 ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1
- 2.4 ดร.วสันต์ นาวเหนียว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
- 2.5 ดร.นุสินธ์ รุ่งเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1
- 2.6 ดร.ประภา สมากม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1
- 2.7 ดร.สมชาย อรุณรัชญา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
- 2.8 ดร.นพดล เนื่องจำนงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 2
- 2.9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล  
กองศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสามมิตร  
(ฝ่ายประถม)
- 2.10 รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์  
บุญยงค์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- 2.11 ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนนาศัพพ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 1
- 2.12 ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญราศรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 1
- 2.13 ดร.สุนันทา โกธา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามร่วม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จะเขียงเทรา เขต 2

- |      |                       |  |
|------|-----------------------|--|
| 2.14 | ดร.ปิยสันต์ เชื้อทอง  | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางโปรง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สมุทรปราการ เขต 1    |
| 2.15 | ดร.อารี แดงอุทัย      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลบ้านปากคลอง<br>เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง                           |
| 2.16 | ดร.วิโรจน์ ศรีโกคา    | อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดดอนทอง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ฉะเชิงเทรา เขต 1  |
| 2.17 | นายเสรี เหลืองรุ่งรัส | อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางตลาด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ฉะเชิงเทรา เขต 2 |

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ตามความพร้อมและความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ และรวบรวมผลการสัมภาษณ์ทุกประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน คือ

แบบสอบถามฉบับที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาความสอดคล้องของข้อมูลเพื่อสร้างรูปแบบ โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละของความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย โดยใช้เกณฑ์เห็นด้วยร้อยละ 60 ขึ้นไป มาพิจารณาเป็นประเด็นของรูปแบบ

แบบสอบถามฉบับที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา มากำหนดเป็นรูปแบบ

แบบสอบถามที่ 3 วิเคราะห์ความหมายของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับข้อคำถามแต่ละข้อ โดยเปรียบเทียบกับค่ามัธยฐานของกลุ่มเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมสำหรับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินฉันทามติความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามแต่ละรายการมากำหนดเป็นรูปแบบ พิจารณาจากหลัก 2 ประการ ได้แก่ 1) มีระดับความสำคัญคิดจากค่ามัธยฐานแล้ว มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ 2) มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา

3. นำผลที่ได้มาสรุป สังเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์

### ขั้นที่ 3 การนำรูปแบบไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองพานทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 และในเขตเกษตรกรรม จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดกองดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานการพัฒนารูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากขั้นการดำเนินงานวิจัย ทั้ง 3 ขั้น สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 12

<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b></p> <p><b>การสร้างเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</li> <li>2. ตรวจสอบคุณภาพ ได้แก่ 1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) 2) ความเชื่อมั่น (Reliability) และ 3) ค่าอำนาจจำแนก</li> <li>3. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ</li> <li>4. นำร่างรูปแบบเข้าโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาคุณสมบัติของข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> </ol> <p><b>ผลการดำเนินการ</b> ร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก</p>
--



<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b></p> <p><b>การสร้างรูปแบบ</b></p> <p>การสร้างรูปแบบโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย</p> <p><b>ผลการดำเนินการ</b> รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์</p>
--



<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b></p> <p><b>การทดลองใช้รูปแบบ</b></p> <p>นำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน</p>
---

ภาพที่ 12 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย



## การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดำเนินการ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการ โดย

1.1 ส่งหนังสือที่ออกโดยฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย

1.2 ส่งแบบสอบถามไปถึงผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 โรงเรียน ทางไปรษณีย์และส่งกลับตามที่อยู่ของผู้วิจัยทางไปรษณีย์เช่นกัน จำนวน 380 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยประสานขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 380 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิตินำมาวิเคราะห์นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ใช้ค่าสถิติ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ตามแนวคิดของ Best (1970) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 0.00-1.49 หมายถึง ปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อทราบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 9 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่า .81 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .61-.80 มีความสัมพันธ์กันในระดับ  
 ก่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .41-.60 มีความสัมพันธ์กันในระดับ  
 ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .20-.41 มีความสัมพันธ์กันในระดับ  
 ก่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าต่ำกว่า .20 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์  
 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์รูปแบบ  
 การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าสถิติทดสอบ ( $t$ -test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน  
 (Standard error) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)  
 โมเดลการวัดความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาความตรงของโมเดลจาก  
 ค่าสถิติวัดความกลมกลืน (Goodness of fit measures) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2547, หน้า 53-55)  
 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
 ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม  
 ลิสเรล

การวิเคราะห์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของ  
 แบบจำลองที่ได้พัฒนามาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีหลายตัว  
 ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้คัดเลือกดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้อง ได้แก่  $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ ,  $GFI$ ,  $CFI$ ,  
 $RMSEA$  และ  $RMR$  ซึ่ง Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Müller (2003, p. 52)  
 ได้เสนอแนวทางในการตัดสินค่าดัชนีเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าที่แสดงความสอดคล้อง  
 และค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง โดยกำหนดเป็นช่วงของค่าดัชนี ดังในแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เกณฑ์ในการตัดสินใจค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลอง (สุวิมล ติรกานันท์, 2553, หน้า 249)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าที่แสดงความสอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง
$\chi^2$	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$
$\chi^2/df$	$0 < \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$0.5 \leq RMR \leq .08$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.5 \leq RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$0 \leq SRMR \leq .05$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI \leq .97$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI \leq .97$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน โดยสรุปประเด็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผล ได้ 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามฉบับที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อสร้างรูปแบบ โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละของความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย โดยใช้เกณฑ์เห็นด้วยร้อยละ 60 ขึ้นไป มาพิจารณาเป็นประเด็นของรูปแบบ

รอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา มากำหนดเป็นรูปแบบ

รอบที่ 3 วิเคราะห์ความหมายของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับข้อคำถามแต่ละข้อ โดยเปรียบเทียบกับค่ามัธยฐานของกลุ่มเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิม สำหรับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินจันทามติความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามแต่ละรายการมากำหนดเป็นรูปแบบ พิจารณาจากหลัก 2 ประการ ได้แก่ 1) มีระดับความสำคัญ

คิดจากค่ามัธยฐานแล้ว มีค่าไม่น้อยกว่า 3.49 และ 2) มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1. มัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ

5 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด

4 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก

3 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง

2 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย

1 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดให้ ดังนี้

4.50-5.00 หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

3.50-4.49 หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก

2.50-3.49 หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้

ปานกลาง

1.50-2.49 หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อย

1.00-1.49 หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้

น้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 14)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิค การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัย ได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ การวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

<i>Mdn.</i>	แทน	ค่ามัธยฐาน
<i>I.R.</i>	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
<i>SD</i>	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง ไค-สแควร์
<i>Df</i>	แทน	องศาอิสระ
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
<i>P</i>	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
<i>GFI</i>	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
<i>CFI</i>	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
<i>RMSEA</i>	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
<i>RMR</i>	แทน	รากของค่าคะแนนเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ
$\rho_c$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม
$R^2$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ
<i>r</i>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
RES	แทน	องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล
POW	แทน	องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ

POR	แทน	องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน
WOR	แทน	องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน
PER	แทน	องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล
CRE	แทน	องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์
TEA	แทน	องค์ประกอบด้านการรวมพลัง
COW	แทน	องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ
CON	แทน	องค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน
RES1	แทน	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สถานะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง
RES2	แทน	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติหรือระดับ เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
RES3	แทน	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย
RES4	แทน	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาส หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
RES5	แทน	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
RES6	แทน	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน
RES7	แทน	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์ การสร้างทีมงานที่ดี
POW1	แทน	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา
POW2	แทน	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ
POW3	แทน	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร
POW4	แทน	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา

- POW5 แทน การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นทางการต่อครู  
และบุคลากรทางการศึกษา
- POW6 แทน การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษา  
ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- POW7 แทน การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการ  
เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
- POR1 แทน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน  
และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
- POR2 แทน การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- POR3 แทน การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง  
ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- POR4 แทน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี  
และคุ้มค่าต่อผู้เรียน
- POR5 แทน การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ  
ของสถานศึกษา
- POR6 แทน การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร  
ให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ  
ในการปฏิบัติงาน
- WOR1 แทน การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้  
ก่อนเปลี่ยนหน้าที่
- WOR2 แทน การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม  
การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- WOR3 แทน การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมาย  
และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- WOR4 แทน การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน  
ทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ
- WOR5 แทน การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครู  
และคณะกรรมการสถานศึกษา
- PER1 แทน การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา

- PER2 แทน การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน
- PER3 แทน การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- PER4 แทน การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
- PER5 แทน การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน
- CRE1 แทน การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุนิติสัมพันธ์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการและกิจกรรม
- CRE2 แทน การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ของสถานศึกษา
- CRE3 แทน การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์
- CRE4 แทน การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด
- CRE5 แทน การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน
- TEA1 แทน การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน
- TEA2 แทน การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน
- TEA3 แทน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
- TEA4 แทน การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- TEA5 แทน การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- COW1 แทน การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณและระยะเวลา



- COW2 แทน การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- COW3 แทน การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
- COW4 แทน ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน
- COW5 แทน การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค
- CON1 แทน การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ
- CON2 แทน การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์
- CON3 แทน การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
- CON4 แทน การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด
- CON5 แทน การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้
- SMALL แทน รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ของตัวแปรเกี่ยวกับ ระดับปัญหาของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อทราบทิศทางและความเข้มของความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ ค่าสถิติ ค่า Bartlett's test เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) เพื่อพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ในแต่ละองค์ประกอบโดยรวมทุกด้านและรายด้าน มีลักษณะดังแสดงในตารางที่ 5-14

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน

ข้อที่	องค์ประกอบ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
1	ด้านการใช้เหตุผล	3.75	0.52	มาก	3
2	ด้านการใช้พลังอำนาจ	3.71	0.25	มาก	7
3	ด้านมุ่งผลงาน	3.84	0.24	มาก	1
4	ด้านการปฏิรูปงาน	3.70	0.72	มาก	8
5	ด้านการปฏิรูปบุคคล	3.73	0.55	มาก	4
6	ด้านการสร้างสรรค์	3.80	0.12	มาก	2
7	ด้านการรวมพลัง	3.73	0.34	มาก	5
8	ด้านการประสานความร่วมมือ	3.71	0.47	มาก	6
9	ด้านการสรุปผลงาน	3.68	0.45	มาก	9
	รวม	3.74	0.41	มาก	

จากตารางที่ 5 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน พบว่า ทั้ง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปร่าง ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ ( $\bar{X} = 3.74$ ) โดยองค์ประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการสร้างสรรค์ และด้านการใช้เหตุผล ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการปฏิรูปร่าง ด้านการปฏิรูปบุคคล และด้านการใช้เหตุผล ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้ มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
	ด้านการใช้เหตุผล				
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและเป้าหมายตามโครงสร้าง	3.83	0.63	มาก	2
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	3.86	0.44	มาก	1
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย	3.78	0.53	มาก	5

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา	อันดับ
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.78	0.50	มาก	6
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	3.81	0.55	มาก	3
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน	3.76	0.98	มาก	7
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี	3.81	0.22	มาก	4
รวม		3.75	0.52	มาก	

จากตารางที่ 6 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา	อันดับ
	ด้านการใช้พลังอำนาจ				
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	3.84	0.16	มาก	1
2	ใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตามกฎระเบียบข้อบังคับ	3.82	0.46	มาก	2
3	ใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับ นโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง ในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร	3.80	0.31	มาก	4
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนา สถานศึกษา	3.77	0.61	มาก	7
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครู และบุคลากรทางการศึกษา	3.83	0.38	มาก	3
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงาน ในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.79	0.66	มาก	6
7	ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	3.80	0.24	มาก	5
	รวม	3.71	0.25	มาก	

จากตารางที่ 7 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการใช้พลังอำนาจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์  
สถานศึกษา การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงาน

ได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นทางการและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา และการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
<b>ด้านมุ่งผลงาน</b>					
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	3.88	0.05	มาก	1
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.78	0.01	มาก	5
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	3.77	0.52	มาก	6
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน	3.85	0.89	มาก	3
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	3.86	0.31	มาก	2
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.80	0.63	มาก	4
รวม		3.84	0.24	มาก	

จากตารางที่ 8 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงว่าการกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
ด้านการปฏิรูปงาน					
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	3.77	0.75	มาก	5
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.16	มาก	4
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	3.80	0.25	มาก	2
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ	3.79	0.54	มาก	3
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา	3.83	0.10	มาก	1

รวม	3.70	0.72	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ 9 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน

ทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่ การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
	ด้านการปฏิรูปบุคคล				
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	3.77	0.84	มาก	5
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน	3.88	0.66	มาก	1
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง	3.78	0.77	มาก	4
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	3.82	0.46	มาก	3



ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน	3.83	0.14	มาก	2
	รวม	3.73	0.55	มาก	

จากตารางที่ 10 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปฏิรูปบุคคล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง และการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
<b>ด้านการสร้างสรรค์</b>					
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุมิติทัศน์ตามที่ระบุ ในกลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	3.74	0.11	มาก	5
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ ที่ทำทหายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	3.83	0.14	มาก	1
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงาน กับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	3.81	0.68	มาก	2
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด	3.79	0.71	มาก	3
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการดำเนินงาน	3.78	0.88	มาก	4
รวม		3.80	0.12	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการสร้างสรรค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทหาย  
เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษาการเทียบเคียงการบริหารด้านผล  
การปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

และการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริม และสนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน การสร้างเครื่องมือวัด และประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด และการเทียบเคียง การบริหาร ด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา	อันดับ
	ด้านการรวมพลัง				
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	3.78	0.69	มาก	3
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	3.83	0.54	มาก	1
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.76	0.65	มาก	4
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	3.76	0.97	มาก	5
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามา มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.82	0.46	มาก	2
	รวม	3.73	0.34	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการรวมพลัง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 13 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
<b>ด้านการประสานความร่วมมือ</b>					
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณและระยะเวลา	3.76	0.55	มาก	5
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.80	0.23	มาก	2
3	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน	3.82	0.46	มาก	1
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	3.77	0.03	มาก	4
5	การประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหาและอุปสรรค	3.79	0.64	มาก	3

รวม	3.71	0.47	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และการประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหาและอุปสรรค ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา และการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้มีค่าใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาของแต่ละตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับปัญหา	อันดับ
<b>ด้านการสรุปผลงาน</b>					
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ	3.82	0.38	มาก	1
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์	3.77	0.96	มาก	3
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และ	3.72	0.81	มาก	5

ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น					
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด	3.77	0.83	มาก	4

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ/ ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา	อันดับ
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	3.80	0.72	มาก	2
รวม		3.68	0.45	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสรุปผลงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ การทำรายงานผล การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ และการประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด และการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ซึ่งแสดงว่า การกระจายของข้อมูลของตัวบ่งชี้ มีค่าใกล้เคียงกัน

จากตารางที่ 5-14 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้งสิ้น 50 ข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 3.72-3.88 ในแต่ละตัวบ่งชี้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา เท่ากับ 3.88 และตัวบ่งชี้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยสุดคือ การทำงานร่วมกับครู

และบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เท่ากับ 3.74 ขณะที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้สูงสุด คือ การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน เท่ากับ .98 และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยสุด คือ การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา เท่ากับ .01

และจากตารางที่ 5-14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากได้ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเพื่อทราบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ต่อไป

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอน ดังนี้

การพิจารณาข้อมูลเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ ในแต่ละองค์ประกอบ ทำให้ทราบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ แล้วนำข้อมูลมาหาค่าสถิติของ Bartlett's test ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็น เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และค่าความน่าจะเป็น นอกจากนี้ยังพิจารณาจากค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) ซึ่งถ้าค่า KMO ตั้งแต่ .50 ขึ้นไปจะมีความเหมาะสมที่จะนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 114) นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อตรวจสอบโครงสร้างของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ในตารางที่ 15-32

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้เหตุผล

	RES1	RES2	RES3	RES4	RES5	RES6	RES7
RES1	1.00						
RES2	.258*	1.00					
RES3	.297*	.065*	1.00				
RES4	.210*	.290*	.571*	1.00			
RES5	.165*	-.083	.315*	.777*	1.00		
RES6	.279*	.539*	.069*	.192*	.131*	1.00	
RES7	.459*	.518*	.429*	.678*	.449*	.358*	1.00

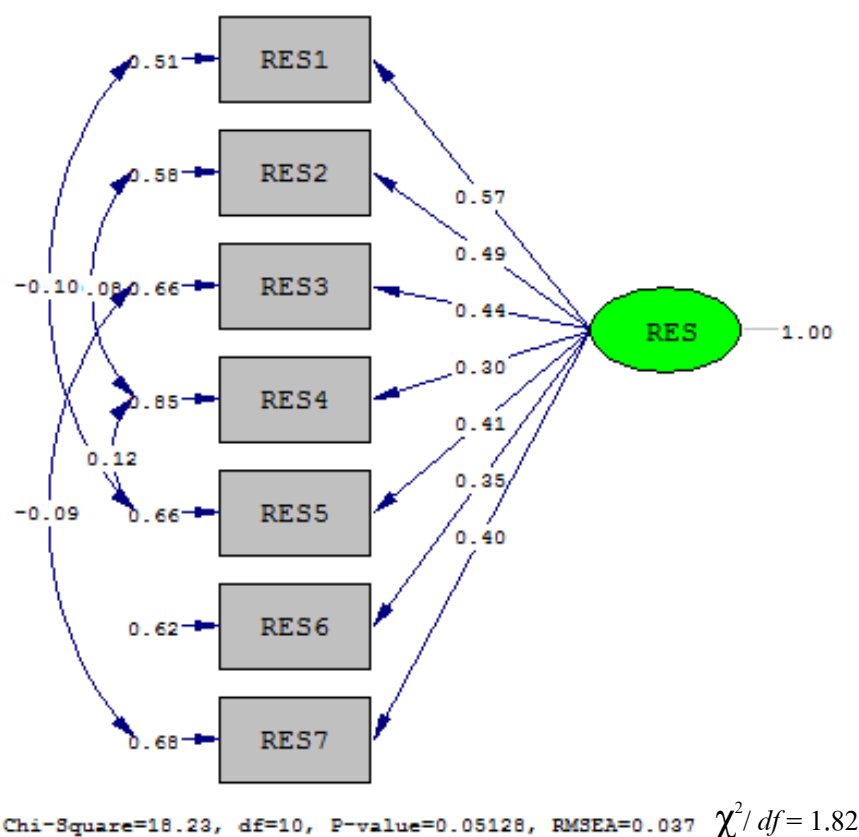
$\bar{X} = 3.75$   $SD = 0.52$  Bartlett's test = 1357.407\* KMO = .521

\* &lt; .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้เหตุผล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอก แต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ( $r = .777$ ) และทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ( $r = .083$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 1357.407 และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .521 แสดงว่า รายการคำถาม ในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์





ภาพที่ 13 โมเดลองค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES)

จากภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 18.23 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.051 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 10 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ .037 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .30-.57 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
RES1	.57	.044	.390	12.82*	.000
RES2	.49	.043	.290	11.50*	.000
RES3	.44	.045	.230	9.82*	.000
RES4	.30	.050	.096	5.99*	.000
RES5	.41	.048	.210	8.64*	.000
RES6	.35	.041	.170	8.68*	.000
RES7	.40	.045	.190	9.01*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 16 องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .30-.57 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง (RES1) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (RES4) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัย ใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ Hair, Anderson, Tatham, and Black (1995)

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้พลังอำนาจ

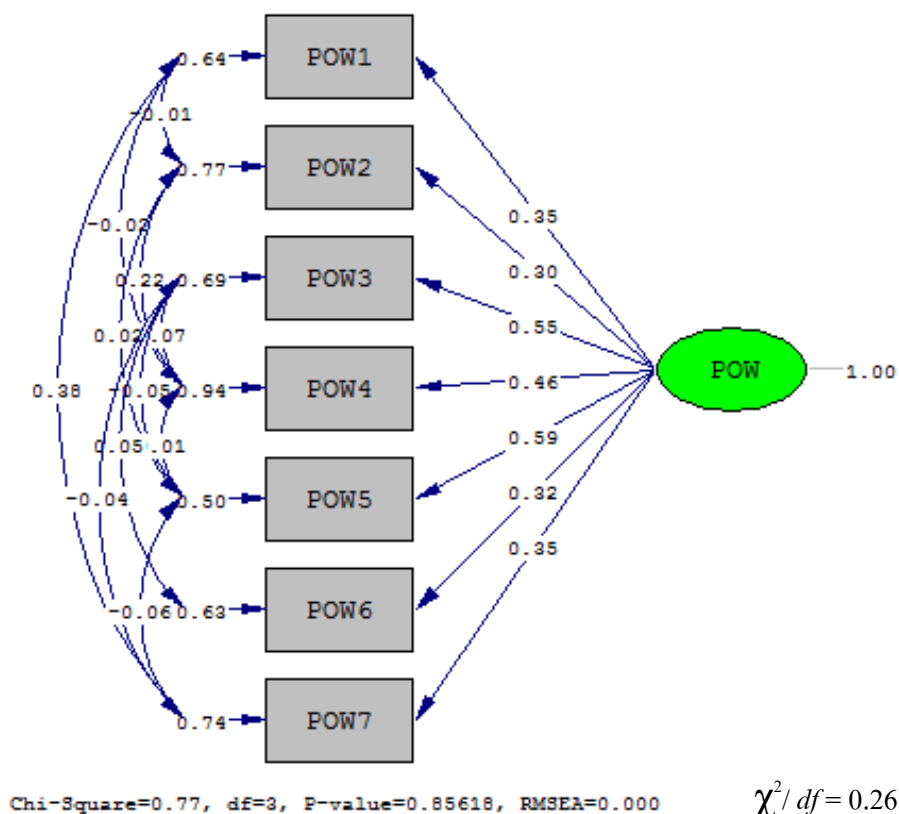
	POW1	POW2	POW3	POW4	POW5	POW6	POW7
POW1	1.00						
POW2	.304*	1.00					
POW3	.369*	.108*	1.00				
POW4	.230*	.235*	.471*	1.00			
POW5	.320*	.065*	.264*	.072*	1.00		
POW6	.095*	.896*	.069*	.069*	-.008	1.00	
POW 7	.532*	.562*	.532*	.568*	.437*	.271*	1.00

$\bar{X} = 3.71$   $SD = 0.25$  Bartlett's test = 1247.869\* KMO = .706

\* &lt; .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการใช้พลังอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการ เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา ( $r = .896$ ) และทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้น การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นทางการต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา ( $r = .008$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 1247.869 และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .706 แสดงว่า รายการคำถาม ในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 14 โมเดลองค์ประกอบด้านการใช้พลังงาน (POW)

จากภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการใช้พลังงาน (POW) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.77 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.856 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 3 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า 7 ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ 30-.59 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการใช้พลังงาน (POW) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
POW1	.35	.05	.60	13.56*	.000
POW2	.30	.05	.06	4.07*	.000
POW3	.55	.06	.12	6.03*	.000
POW4	.46	.06	.08	5.02*	.000
POW5	.59	.05	.14	6.46*	.000
POW6	.32	.05	.06	4.32*	.000
POW7	.35	.05	.52	12.69*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 18 องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ (POW) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .30-.59 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา (POW5) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ (POW2) ทุกตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการมุ่งผลงาน

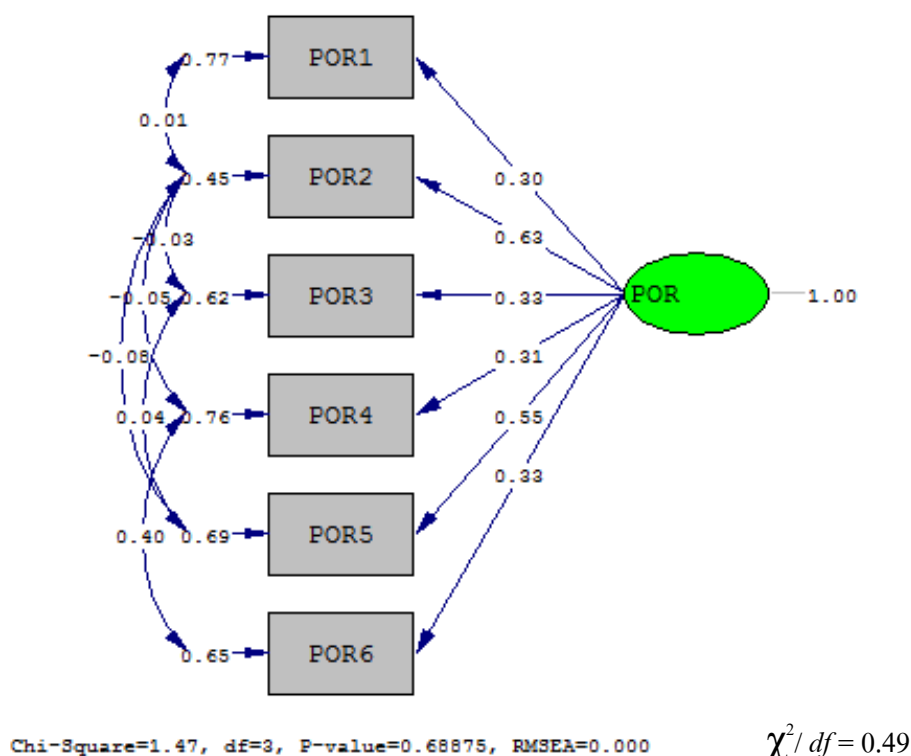
	POR1	POR2	POR3	POR4	POR5	POR6
POR1	1.00					
POR2	.177*	1.00				
POR3	.460*	.714*	1.00			
POR4	.232*	.277*	.394*	1.00		
POR5	.266*	.099*	.422*	.033	1.00	
POR6	.088*	.295*	.589*	.435*	.011	1.00

$\bar{X} = 3.84$   $SD = 0.24$  Bartlett's test = 941.142\* KMO = .610

\* &lt; .05

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการมุ่งผลงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การกำหนดปฏิทินการประเมิน กลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ( $r = .714$ ) และทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และค้ำค่าต่อผู้เรียน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ( $r = .033$ ) และการใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ( $r = .011$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 941.142\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .610 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 15 โมเดลองค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR)

จากภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.47 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.688 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 3 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่า  $RMSEA$  ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ห้ได้ค่า  $RMSEA$  เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ของการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .30-.63 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
POR1	.30	.078	.10	3.79*	.000
POR2	.63	.170	.47	3.73*	.000
POR3	.33	.100	.15	3.25*	.000
POR4	.31	.086	.11	3.57*	.000
POR5	.55	.130	.31	4.18*	.000
POR6	.33	.084	.15	3.94*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 20 องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .30-.63 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา (POR2) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา (POR1) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)



ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิบัติงาน

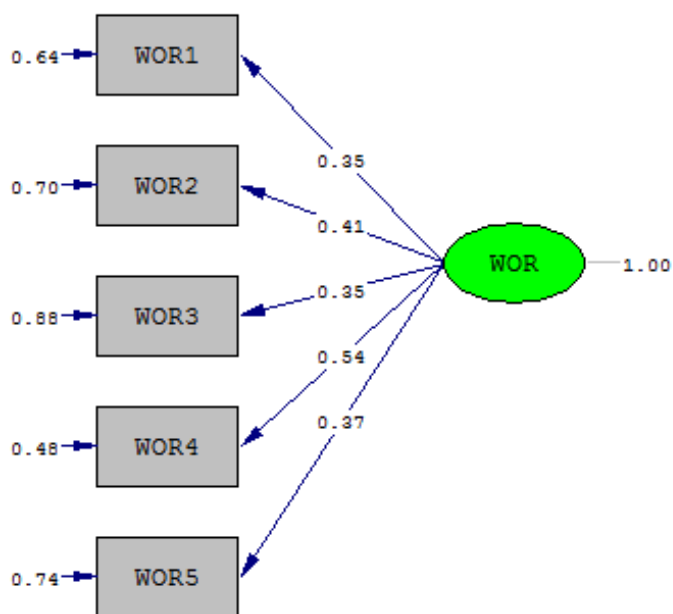
	WOR1	WOR2	WOR3	WOR4	WOR5
WOR1	1.00				
WOR2	.501*	1.00			
WOR3	.158*	.125*	1.00		
WOR4	.127*	.001	.411*	1.00	
WOR5	.741*	-.072	.254*	.274*	1.00

$\bar{X} = 3.70$   $SD = 0.72$  Bartlett's test = 720.128\* KMO = .644

\* &lt; .05

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การวางแผนและกำหนด แผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ( $r = .741$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริม การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การทำข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ ( $r = .001$ ) และการระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการ สถานศึกษา ( $r = .072$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 720.128\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .644 แสดงว่า รายการคำถาม ในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=8.57, df=5, P-value=0.12771, RMSEA=0.043

$\chi^2/df = 1.71$

ภาพที่ 16 โมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน (WOR)

จากภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน (WOR) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 8.57 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.127 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 5 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.043 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .35-.54 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการปฏิรูปงาน (WOR) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
WOR1	0.35	0.060	.016	5.95*	.000
WOR2	0.41	0.060	0.19	6.40*	.000
WOR3	0.35	0.070	0.12	5.21*	.000
WOR4	0.54	0.060	0.38	8.33*	.000
WOR5	0.37	0.060	0.15	5.81*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 22 องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน (WOR) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .35-.54 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ (WOR4) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่ (WOR1) และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (WOR3) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญ ทางสถิติ จึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิรูปบุคคล

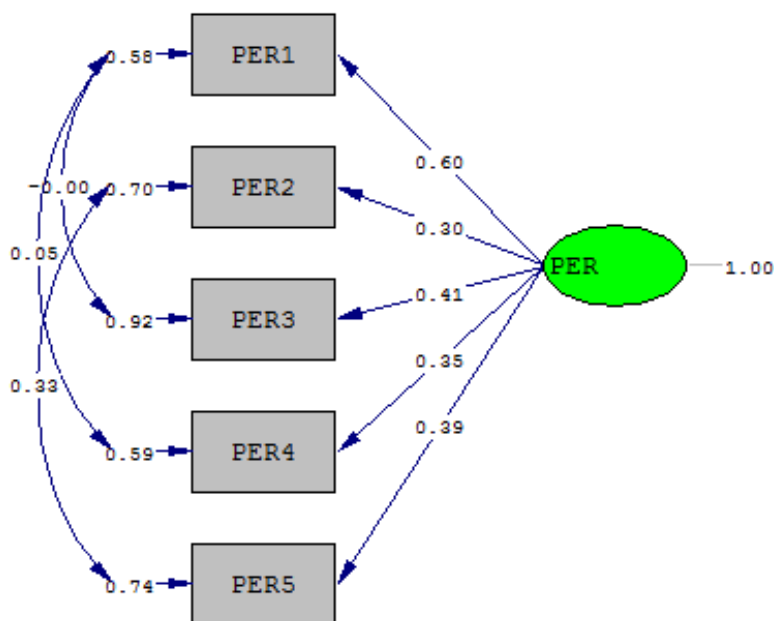
	PER1	PER2	PER3	PER4	PER5
PER1	1.00				
PER2	.568*	1.00			
PER3	.204*	.311*	1.00		
PER4	.147*	.281*	.188*	1.00	
PER5	.152*	.287*	.524*	.457*	1.00

$\bar{X} = 3.73$   $SD = 0.55$  Bartlett's test = 623.611\* KMO = .771

\* < .05

จากตารางที่ 23 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการปฏิรูปบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การให้คำปรึกษาและแนะนำ การแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในชั้นเรียน ( $r = .568$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 623.611\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .771 แสดงว่า รายการคำถาม ในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=0.28, df=2, P-value=0.86885, RMSEA=0.000

$\chi^2/df = 0.14$

ภาพที่ 17 โมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER)

จากภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.28 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.868 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 2 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ห้ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .30-.60 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้้องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
PER1	0.60	0.160	0.39	3.85*	.000
PER2	0.30	0.084	0.12	3.61*	.000
PER3	0.41	0.100	0.16	4.00*	.000
PER4	0.35	0.085	0.17	4.05*	.000
PER5	0.39	.0.098	0.17	3.99*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 24 องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .30-60 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (PER1) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน (PER2) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสร้างสรรค์

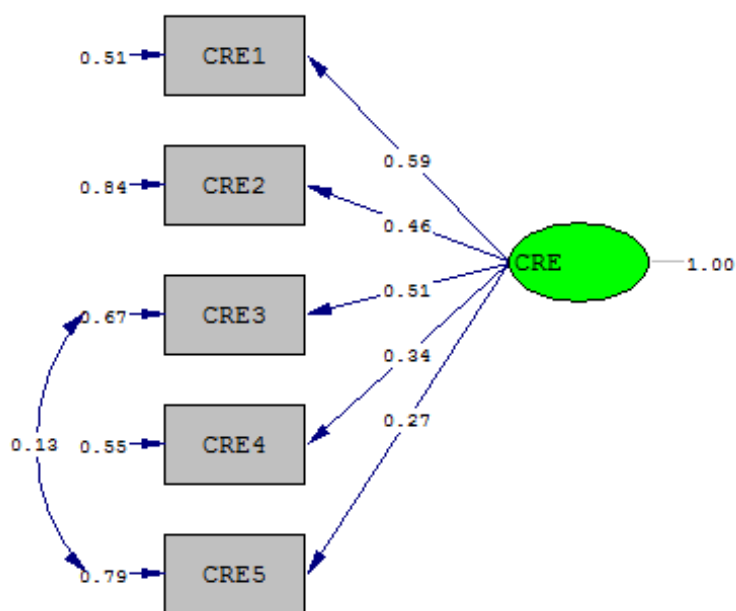
	CRE1	CRE2	CRE3	CRE4	CRE5
CRE1	1.00				
CRE2	.237*	1.00			
CRE3	.089*	.142*	1.00		
CRE4	.145*	.154*	.238*	1.00	
CRE5	.123*	.123*	.756*	.198*	1.00

$\bar{X} = 3.80$   $SD = 0.12$  Bartlett's test = 484.354\* KMO = .773

\* &lt; .05

จากตารางที่ 25 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การเทียบเคียงการบริหาร ด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน ( $r = .756$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 484.354\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .773 แสดงว่า รายการคำถาม ในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=4.28, df=4, P-value=0.36921, RMSEA=0.014

$\chi^2 / df = 1.07$

### ภาพที่ 18 โมเดลองค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ (CRE)

จากภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ (CRE) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 4.28 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.369 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 4 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ห้ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.014 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .27-.59 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ (CRE) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	P
CRE1	0.59	0.065	0.41	9.50*	.000
CRE2	0.46	0.067	0.20	6.89*	.000
CRE3	0.51	0.065	0.28	7.79*	.000
CRE4	0.34	0.053	0.18	6.48*	.000
CRE5	0.27	0.064	0.08	4.16*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 26 องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ (CRE) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า  
มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .27-.59 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่  
การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ  
และกิจกรรม (CRE1) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การส่งเสริม  
และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน (CRE5) ทุกตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มีค่ามากกว่า  
หรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการรวมพลัง

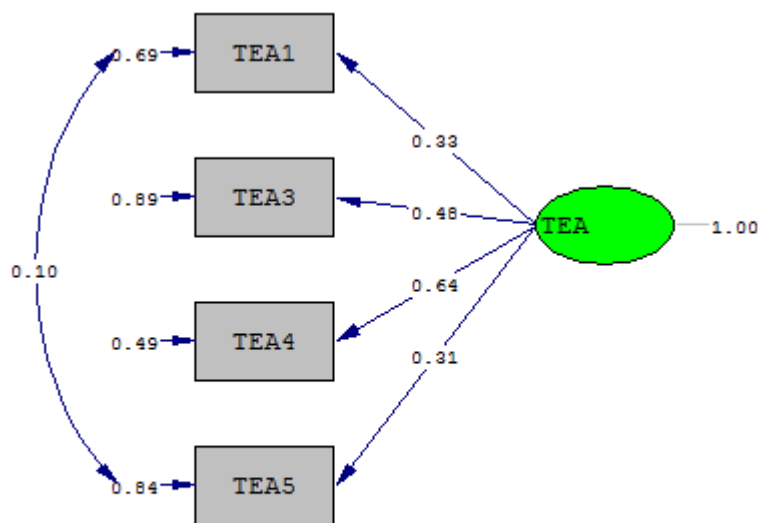
	TEA1	TEA2	TEA3	TEA4	TEA5
TEA1	1.00				
TEA2	-.005	1.00			
TEA3	.399*	.165*	1.00		
TEA4	.425*	.409*	-.023	1.00	
TEA5	.204*	.687*	.147*	.125*	1.00

$\bar{X} = 3.73$   $SD = 0.34$  Bartlett's test = 478.954\* KMO = .589

\* &lt; .05

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการรวมพลัง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $r = .687$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ( $r = .005$ ) และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $r = .023$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 478.954\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .589 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=0.41, df=1, P-value=0.52154, RMSEA=0.000

$\chi^2/df = 0.41$

ภาพที่ 19 โมเดลองค์ประกอบด้านการรวมพลัง (TEA)

จากภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการรวมพลัง (TEA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.41 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.521 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่า  $RMSEA$  ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ได้ค่า  $RMSEA$  เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า 4 ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ .33-.64 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบ ด้านการรวมพลัง (TEA) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
TEA1	0.33	0.06	0.14	5.06*	.000
TEA2	-0.02	0.07	0.00	-0.26	.000
TEA3	0.48	0.08	0.20	5.95*	.000
TEA4	0.64	0.09	0.46	6.89*	.000
TEA5	0.31	0.07	0.10	4.38*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 28 องค์ประกอบด้านการรวมพลัง (TEA) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .33-.64 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (TEA4) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา (TEA5) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน (TEA2) ดังนั้น จึงเหลือ 4 ตัวบ่งชี้ที่ยอมรับได้ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญ ทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้  
ด้านประสานความร่วมมือ

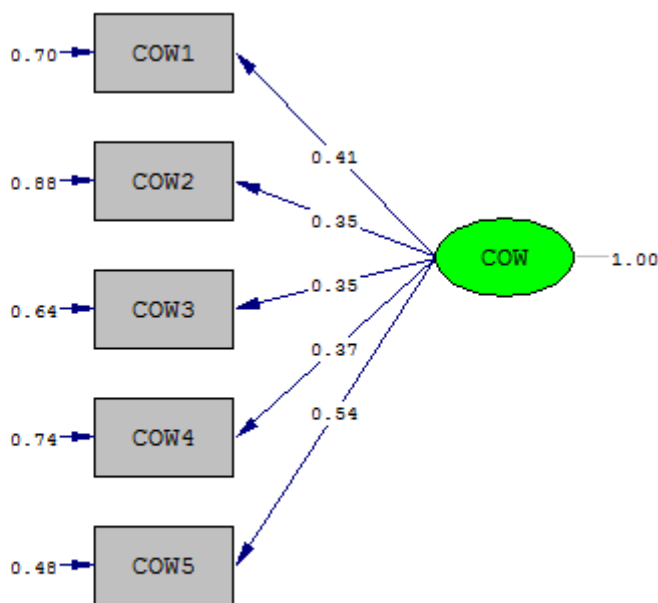
	COW1	COW2	COW3	COW4	COW5
COW1	1.00				
COW2	.321*	1.00			
COW3	.124*	.238*	1.00		
COW4	.110*	.874*	.114*	1.00	
COW5	.589*	.112*	.117*	.115*	1.00

$\bar{X} = 3.71$   $SD = 0.47$  Bartlett's test = 634. 978\* KMO = .622

\* < .05

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ด้านประสานความร่วมมือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับท่าน จัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ( $r = .874$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 634. 978\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .622 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=8.57, df=5, P-value=0.12771, RMSEA=0.043

$\chi^2/df = 1.71$

ภาพที่ 20 โมเดลองค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW)

จากภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 8.57 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.127 ที่องศาอิสระเท่ากับ 5 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนี *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ให้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.043 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก ตั้งแต่ .35-.54 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
COW1	0.41	0.06	0.19	6.40*	.000
COW2	0.35	0.07	0.12	5.21*	.000
COW3	0.35	0.06	0.16	5.95*	.000
COW4	0.37	0.06	0.15	5.81*	.000
COW5	0.54	0.06	0.38	8.33*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 30 องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .35-.54 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค (COW5) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การทำโครงการหรือกิจกรรมโดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (COW2) และการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน (COW3) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995) ดังภาพที่ 21

ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสรุปผลงาน

	CON1	CON2	CON3	CON4	CON5
CON1	1.00				
CON2	.229*	1.00			
CON3	.424*	.588*	1.00		
CON4	.237*	.847*	.174*	1.00	
CON5	.147*	.234*	.145*	.144*	1.00

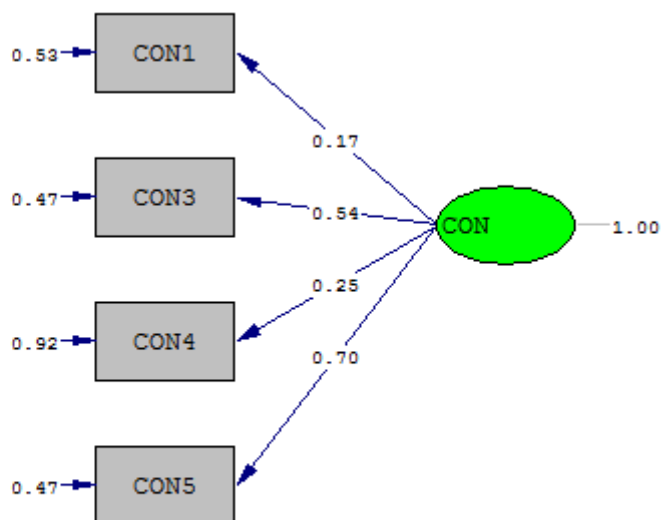
$\bar{X} = 3.68$   $SD = 0.45$  Bartlett's test = 423.789\* KMO = .555

\* &lt; .05

จากตารางที่ 31 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ ด้านการสรุปผลงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การประสานงานกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ( $r = .588$ ) และทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test มีค่าเท่ากับ 423.789\* และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ .555 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์





Chi-Square=1.77, df=2, P-value=0.41193, RMSEA=0.000

$\chi^2/df = 0.88$

ภาพที่ 21 โมเดลองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน (CON)

จากภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน (CON) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.77 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.41 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่า *RMSEA* ที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า .05 ซึ่งเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ห้ได้ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ของด้านการใช้เหตุผล มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกตั้งแต่ 0.17-0.70 และทุกตัวบ่งชี้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ ด้านการสรุปผลงาน (CON) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	R <sup>2</sup>	t	p
CON1	0.17	0.04	0.05	3.52*	.000
CON2	0.04	0.06	0.00	0.65	.000
CON3	0.54	0.07	0.39	6.95*	.000
CON4	0.25	0.06	0.06	3.86*	.000
CON5	0.70	0.09	0.51	7.25*	.000

\* $P < .05$

จากตารางที่ 32 องค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน (CON) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.17-0.70 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ได้แก่ การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ (CON5) และ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ได้แก่ การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ (CON1) ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ตัวบ่งชี้ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ (CON2) ดังนั้นจึงเหลือ 4 ตัวบ่งชี้ที่ยอมรับได้ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 หากไม่ได้เกณฑ์ให้พิจารณาค่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับได้ (Hair et al., 1995)

จากตารางที่ 15-32 การศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ พบว่าตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล (RES) องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ (POW) องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน (POR) องค์ประกอบ ด้านการปฏิรูปงาน (WOR) องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล (PER) องค์ประกอบ ด้านการสร้างสรรค์ (CRE) องค์ประกอบด้านการรวมพลัง (TEA) องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ (COW)

และองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน (CON) ต่างมีตัวบ่งชี้ทุกตัวในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบนั้น มีความเหมาะสมของเมทริกซ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ต่อไป และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity มีค่า อยู่ระหว่าง 423.789-1357.407 และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าอยู่ระหว่าง .521-.773 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน และมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 33 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบความเที่ยงของตัวแปรสังเกต สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คะแนนองค์ประกอบ ค่าความเที่ยงของชุดคำถาม ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง และค่าคะแนนเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่หนึ่งของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ส.ป.ส.	$\rho_c > .60$
					คะแนน องค์ประกอบ	
1. ด้านการใช้เหตุผล (RES)						0.816
RES1	0.45	0.06	7.69*	0.29	0.539	
RES2	0.41	0.03	7.34*	0.22	0.456	
RES3	0.34	0.06	5.48*	1.00	1.000	
RES4	0.42	0.07	6.47*	0.68	0.857	
RES5	0.43	0.05	7.68*	0.81	0.900	
RES6	0.39	0.04	6.97*	0.21	0.458	
RES7	0.44	0.09	7.57*	0.22	0.178	
2. ด้านการใช้พลังอำนาจ (POW)						0.705
POW1	0.47	0.05	8.23*	0.32	0.412	
POW2	0.33	0.12	5.51*	0.01	0.124	
POW3	0.53	0.11	8.49*	0.25	0.254	
POW4	0.46	0.05	7.02*	0.11	0.123	

ตารางที่ 33 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ส.ป.ส. คะแนน องค์ประกอบ	$\rho_c > .60$
POW5	0.47	0.06	8.10*	0.14	0.112	
POW6	0.38	0.12	6.54*	0.25	0.147	
POW7	0.47	0.35	5.33*	0.45	0.235	
3. ด้านมุ่งผลงาน (POR)						0.783
POR1	0.20	0.05	3.93*	0.21	0.231	
POR2	0.33	0.12	4.58*	0.22	0.254	
POR3	0.21	0.36	6.39*	0.36	0.123	
POR4	0.68	0.21	11.99*	0.14	0.145	
POR5	0.33	0.35	5.28*	0.47	0.149	
POR6	0.68	0.33	10.36*	0.01	0.235	
4. ด้านการปฏิรูปร่าง						0.852
(WOR)	0.41	0.21	8.23*	0.05	0.124	
WOR1	0.40	0.35	4.23*	0.13	0.154	
WOR2	0.36	0.45	5.23*	0.25	0.425	
WOR3	0.46	0.21	6.23*	0.14	0.235	
WOR4	0.41	0.14	4.25*	0.52	0.147	
WOR5						
5. ด้านการปฏิรูปบุคคล						0.754
(PER)	0.43	0.06	4.56*	0.12	0.124	
PER1	0.58	0.25	4.83*	0.11	0.235	
PER2	0.28	0.32	5.36*	0.11	0.351	
PER3	0.26	0.12	8.11*	0.10	0.147	
PER4	0.67	0.21	7.23*	0.24	0.354	
PER5						

ตารางที่ 33 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ส.ป.ส. คะแนน องค์ประกอบ	$\rho_c > .60$
6. ด้านการสร้างสรรค์						0.689
(CRE)	0.60	0.05	13.10*	0.64	0.714	
CRE1	0.29	0.12	11.02*	0.61	0.800	
CRE2	0.56	0.08	9.20*	0.15	0.569	
CRE3	0.39	0.04	11.00*	0.51	0.250	
CRE4	0.28	0.08	8.12*	0.23	0.784	
CRE5						
7. ด้านการรวมพลัง (TEA)						0.745
TEA1	0.60	0.04	11.04*	0.51	0.456	
TEA3	0.53	0.12	9.23*	0.23	0.231	
TEA4	0.36	0.05	5.21*	0.11	0.145	
TEA5	0.23	0.08	10.98*	0.24	0.562	
8. ด้านการประสาน ความร่วมมือ (COW)						0.674
COW1	0.59	0.12	5.23*	0.44	0.254	
COW2	0.25	0.23	4.12*	0.23	0.321	
COW3	0.54	0.01	10.23*	0.14	0.250	
COW4	0.38	0.24	5.36*	0.25	0.354	
COW5	0.28	0.01	3.25*	0.11	0.123	
9. ด้านการสรุปผลงาน (CON)						0.639
CON1	0.47	0.06	8.22*	0.14	0.254	
CON3	0.60	0.23	2.83*	0.23	0.245	
CON4	0.26	0.01	5.23*	0.17	0.532	
CON5	0.37	0.03	7.24*	0.15	0.345	

ตารางที่ 33 (ต่อ)

---

Chi-square = 564.52  $df = 229$  Chi-square/  $df = 2.46$  P-value = 0.00000

$RMSEA = 0.044$   $GFI = 0.9123$   $CFI = 0.9714$   $RMR = 0.0193$

---

\* < .05

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง และการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 564.52 ( $p = 0.00000$  ;  $df = 229$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 2.46 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of fit index:  $GFI$ ) เท่ากับ 0.9123 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index:  $CFI$ ) เท่ากับ 0.9714 ค่ารากที่สองของค่าคะแนนเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation:  $RMSEA$ ) เท่ากับ 0.044 และดัชนีของรากค่าคะแนนเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $RMR$ ) เท่ากับ 0.0193

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของแบบจำลองรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ส.ป.ส.คะแนน องค์ประกอบ	$\rho_c > .60$
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน						0.915
1. รูปแบบด้านการใช้เหตุผล (จำนวน 7 ตัวบ่งชี้)	0.23	0.013	17.71*	0.90	0.949	
2. รูปแบบด้านการใช้ พลังอำนาจ (จำนวน 7 ตัวบ่งชี้)	0.20	0.015	13.51*	0.98	0.987	
3. รูปแบบด้านมุ่งผลงาน (จำนวน 6 ตัวบ่งชี้)	0.07	0.013	15.31*	0.89	0.965	
4. รูปแบบด้านการปฏิรูปงาน (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.11	0.021	3.54*	0.14	0.014	
5. รูปแบบด้านการปฏิรูป บุคคล (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.17	0.024	3.75*	0.96	0.118	
6. รูปแบบด้านการสร้างสรรค์ (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.49	0.014	12.71*	0.21	0.917	
7. รูปแบบด้านการรวมพลัง (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.24	0.012	20.35*	0.34	0.845	
8. รูปแบบด้านการประสาน ความร่วมมือ (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.66	0.082	9.36*	0.13	0.361	

ตารางที่ 34 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ส.ป.ส.คะแนน องค์ประกอบ	$\rho_c > .60$
9. รูปแบบด้านการสรุป ผลงาน (จำนวน 5 ตัวบ่งชี้)	0.29	0.021	14.35*	0.14	0.114	

Chi-square = 715.24 df = 258 Chi-square/ df = 2.77 P-value = 0.0000  
 RMSEA = 0.048 GFI = 0.96 CFI = 0.99 RMR = 0.21

\* &lt; .05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง และการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 715.24 ( $p = 0.0000$  ;  $df = 258$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/ df$ ) เท่ากับ 2.77 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index: *GFI*) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: *CFI*) เท่ากับ .99 ค่ารากที่สองของค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดเคลื่อน กำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation: *RMSEA*) เท่ากับ .048 และดัชนีของรากค่าคะแนนเฉลี่ยกำลังสองของความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (*RMR*) เท่ากับ .021 แบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 รูปแบบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จัดเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รูปแบบด้านการสร้างสรรค์ รูปแบบด้านการสรุปผลงาน รูปแบบด้านการรวมพลัง รูปแบบด้านการใช้เหตุผล รูปแบบด้านการใช้พลังอำนาจ รูปแบบด้านการปฏิรูปบุคคล รูปแบบด้านการปฏิรูปรงาน รูปแบบด้าน มุ่งผลงาน และรูปแบบด้านการประสานความร่วมมือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .66, .49, .29, .24, .23, .20, .17, .11, .07 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 35



ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลอง  
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
$\chi^2/df = 2.77$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	สอดคล้อง
$GFI = 0.96$	$.97 \leq GFI \leq 1.00$	สอดคล้อง
$CFI = 0.99$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	สอดคล้อง
$RMSEA = 0.048$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	สอดคล้อง
$RMR = 0.021$	$0 \leq RMR \leq .05$	สอดคล้อง

Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Müller (2003, p. 52)

ดังนั้น แบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 9 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยสามารถนำไปเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

**ตอนที่ 2** ผลการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยเทคนิคเดลฟาย

1. การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยกำหนดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้เทคนิคเดลฟายต่อไปได้ ดังตารางที่ 36-44

ตารางที่ 36 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายพันธกิจและเป้าหมาย ตามโครงสร้าง	88.24	11.76
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติหรือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน	76.47	23.53
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและ วัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและ กฎหมาย	70.59	29.41
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาส หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	82.35	17.65
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์	64.71	35.29
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน	70.59	29.41
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์ การสร้างทีมงานที่ดี	82.35	17.65

จากตารางที่ 36 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นผ่านเกณฑ์ จำนวน  
7 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบท

ของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง ร้อยละ 88.24 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดย ประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 37 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	82.35	17.65
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ	82.35	17.65
3	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร	64.71	35.29
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา	88.24	11.76
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา	94.12	5.88
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	82.35	17.65
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	76.47	23.53

จากตารางที่ 37 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น ผ่านเกณฑ์จำนวน 7 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 94.12 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 38 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	64.71	35.29
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	76.47	23.53
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	70.59	29.41
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน	82.35	17.65
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	76.47	23.53
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน	88.24	11.76

จากตารางที่ 38 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นผ่านเกณฑ์ จำนวน 6 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร ให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 88.24 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาสถานศึกษา ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 39 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	82.35	17.65
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	64.71	35.29
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	88.24	11.76
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ	82.35	17.65
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการ สถานศึกษา	76.47	23.53

จากตารางที่ 39 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ร้อยละ 88.24 และค่าร้อยละของความคิดเห็น

น้อยสุด ได้แก่ การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 40 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	70.59	29.41
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิด ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน	82.35	17.65
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง	76.47	23.53
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา	82.35	17.65
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพโดยนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ จากผู้ปกครองและชุมชน	64.71	35.29

จากตารางที่ 40 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ

และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ร้อยละ 82.35 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 41 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุนิยามทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	88.24	11.76
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	70.59	29.41
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	64.71	35.29
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด	76.47	23.53
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน	82.35	17.65

จากตารางที่ 41 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การสร้างแรงผลักดัน ให้บรรลุนิยามทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ร้อยละ 88.24 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การเทียบเคียงการบริหารด้าน ผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 42 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	94.12	5.88
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	82.35	17.65
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	82.35	17.65
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญ ในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	76.47	23.53
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	64.71	35.29

จากตารางที่ 42 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นผ่านเกณฑ์ จำนวน  
5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ  
เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน ร้อยละ 94.12 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่  
การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดใน การดำเนินงาน  
ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ร้อยละ 64.71



ตารางที่ 43 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลด เป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา	76.47	23.53
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบ ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	64.71	35.29
3	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน	82.35	17.65
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	70.59	29.41
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหา และอุปสรรค	88.24	11.76

จากตารางที่ 43 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมี ความคิดเห็นผ่านเกณฑ์  
จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือ  
เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค ร้อยละ 88.24 และค่าร้อยละของความคิดเห็น  
น้อยสุด ได้แก่ การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์  
เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน  
ร้อยละ 64.71

ตารางที่ 44 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน รอบที่ 1

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
		เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ	64.71	23.53
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์	88.24	11.76
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	88.24	11.76
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด	94.12	5.88
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	82.35	17.65

จากตารางที่ 44 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด ร้อยละ 94.12 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ ร้อยละ 64.71

จากผลการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้ง 9 องค์ประกอบ 50 ตัวบ่งชี้ ผ่านเกณฑ์ฐานนิยมตั้งแต่ร้อยละ 60 ตามที่กำหนด เหมาะสมที่จะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 ต่อไป

2. การสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยกำหนดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา จึงสามารถนำไปใช้เทคนิคเดลฟายต่อไปได้ ดังตารางที่ 45-53

ตารางที่ 45 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายพันธกิจและเป้าหมายตามโครงสร้าง	4.85	0.5	มากที่สุด
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน	4.12	0.5	มาก
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจด้านการเมืองและกฎหมาย	4.88	0	มากที่สุด
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.98	1.0	มาก

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์	4.81	0.5	มากที่สุด
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน	4.25	0.5	มาก
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตาม หลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี	4.22	0.5	มาก

จากตารางที่ 45 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบด้านการใช้เหตุผล รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อรายละเอียดด้านการใช้เหตุผล ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 46 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา	4.22	1	มาก
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	4.23	0.5	มาก

ตารางที่ 46 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
3	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติ ให้แก่บุคลากร	4.58	0.5	มากที่สุด
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็น ผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา	4.51	1	มากที่สุด
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากร ทางการศึกษา	4.71	0.5	มากที่สุด
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษา ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.22	0.5	มาก
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจสูงสุด	4.05	0.5	มาก

จากตารางที่ 46 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับ  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการใช้พลังอำนาจ ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 47 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	Mdn.	I.R.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	4.54	0.5	มากที่สุด
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.25	0.5	มาก
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	4.36	0.5	มาก
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน	4.75	1	มากที่สุด
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา	4.55	0.5	มากที่สุด
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร ให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	4.36	0.5	มาก

จากตารางที่ 47 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับ  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบ  
ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านมุ่งผลงาน ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 48 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรม ให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	4.07	0.5	มาก
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.55	0.5	มากที่สุด
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.52	0.5	มากที่สุด
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ	4.61	0.5	มากที่สุด
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา	4.04	1	มาก

จากตารางที่ 48 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการปฏิรูปงาน รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการปฏิรูปงาน ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 49 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	4.57	1	มากที่สุด
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิด ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในชั้นเรียน	4.11	0.5	มาก
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.5	มากที่สุด
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา	4.03	1	มาก
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจ จากผู้ปกครองและชุมชน	4.54	0.5	มากที่สุด

จากตารางที่ 49 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อรายละเอียดด้านการปฏิรูปบุคคล ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์



ตารางที่ 50 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลวิสัยทัศน์ตามที่ระบุใน กลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	4.02	1	มาก
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	4.55	1	มากที่สุด
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	4.52	0.5	มากที่สุด
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตาม ผล การดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด	4.25	0.5	มาก
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน	4.52	0.5	มากที่สุด

จากตารางที่ 50 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบ  
ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น  
ต่อรายละเอียดด้านการสร้างสรรค์ ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 51 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	Mdn.	I.R.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.67	0.5	มากที่สุด
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	4.05	0.5	มาก
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	4.55	0.5	มากที่สุด
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญ ในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.04	1	มาก
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วม ระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	4.57	1	มากที่สุด

จากตารางที่ 51 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบ  
ด้านการรวมพลัง รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการรวมพลัง ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 52 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	ระดับ ความคิดเห็น
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลด เป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา	4.05	0.5	มาก
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของ การ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน	4.80	0.5	มากที่สุด
3	การเปิด โอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทิน ปฏิบัติงาน	4.67	0.5	มากที่สุด
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกัน ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	4.09	0.5	มาก
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการ แก้ปัญหาและอุปสรรค	4.52	0.5	มากที่สุด

จากตารางที่ 52 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้าน การประสานความร่วมมือ รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ รายละเอียดด้านการประสานความร่วมมือ ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 53 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน รอบที่ 2

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	Mdn.	I.R.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนด วิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ	4.52	0.5	มากที่สุด
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำ ผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติม กลยุทธ์	4.85	0.5	มากที่สุด
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	4.78	1	มากที่สุด
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทิน ที่กำหนด	4.08	0.5	มาก
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และ ตรวจสอบได้	4.44	0.5	มาก

จากตารางที่ 53 พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับ  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้าน  
การสรุปผลงาน รอบที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการสรุปผลงาน ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

จากผลการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทั้ง 9 องค์ประกอบ มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา  
เหมาะสมที่จะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นในเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3 ต่อไป

3. ในรอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ที่ให้ไว้ใน การเก็บข้อมูล รอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเอง กับความคิดเห็นของกลุ่ม และยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองต่อองค์ประกอบ ทั้ง 9 องค์ประกอบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยเทคนิคเดลฟาย ดังตารางที่ 54-62

ตารางที่ 54 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายพันธกิจ และเป้าหมาย ตามโครงสร้าง	4.85	0.5	4.85	0.5
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้อง กับความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน	4.12	0.5	4.12	0.5
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจด้านการเมืองและกฎหมาย	4.88	0	4.88	0
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.98	1.0	3.98	1.0
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	4.81	0.5	4.81	0.5

ตารางที่ 54 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่ มาเป็นทีมงาน	4.25	0.5	4.25	0.5
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงาน ตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี	4.22	0.5	4.22	0.5

จากตารางที่ 54 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เหตุผล รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ และทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการใช้เหตุผล ในระดับมากและ มากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 4 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด 3 ประเด็น

ตารางที่ 55 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	4.22	1	4.22	1
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	4.23	0.5	4.23	0.5

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
3	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับ นโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง ในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร	4.58	0.5	4.58	0.5
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนา สถานศึกษา	4.51	1	4.51	1
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.71	0.5	4.71	0.5
6	การสร้างควมพึงพอใจด้านการบริหารงาน ในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.22	0.5	4.22	0.5
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	4.05	0.5	4.05	0.5

จากตารางที่ 55 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50  
ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อรายละเอียดด้านการใช้พลังอำนาจ ในระดับมาก  
และมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก  
4 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด 3 ประเด็น

ตารางที่ 56 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความ ถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	4.54	0.5	4.54	0.5
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.25	0.5	4.25	0.5
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	4.36	0.5	4.36	0.5
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน	4.75	1	4.75	1
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา	4.55	0.5	4.55	0.5
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร ให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	4.36	0.5	4.36	0.5

จากตารางที่ 56 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านมุ่งผลงาน รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ และ  
ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ  
แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านมุ่งผลงาน ในระดับมากและมากที่สุด  
อย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 3 ประเด็น  
และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด 3 ประเด็น



ตารางที่ 57 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรม ให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	4.07	0.5	4.07	0.5
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.55	0.5	4.55	0.5
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.52	0.5	4.52	0.5
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากร อยู่เสมอ	4.61	0.5	4.61	0.5
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครู และคณะกรรมการสถานศึกษา	4.04	1	4.04	1

จากตารางที่ 57 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิรูปงาน รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และมีบางท่านที่เปลี่ยนแปลงคำตอบบางประเด็น แต่ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการปฏิรูปงาน ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญ  
แสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 2 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น มากที่สุด  
3 ประเด็น

ตารางที่ 58 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การจัดการ เรียนรู้ในสถานศึกษา	4.57	1	4.57	1
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ของการวิจัยในชั้นเรียน	4.11	0.5	4.11	0.5
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.5	4.52	0.5
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา	4.03	1	4.03	1
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน	4.54	0.5	4.54	0.5

จากตารางที่ 58 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และมีบางท่านที่เปลี่ยนแปลงคำตอบบางประเด็น แต่ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการปฏิรูปบุคคล ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญ  
แสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 2 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น  
มากที่สุด 3 ประเด็น

ตารางที่ 59 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุมิติทัศน์ตามที่ระบุใน กลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	4.02	1	4.02	1
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ ที่ทำทนายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	4.55	1	4.55	1
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	4.52	0.5	4.52	0.5
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตาม ผล การดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด	4.25	0.5	4.25	0.5
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน	4.52	0.5	4.52	0.5

จากตารางที่ 59 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการสร้างสรรค์ รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และมีบางท่านที่เปลี่ยนแปลงคำตอบบางประเด็น แต่ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการสร้างสรรค์ ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญ  
แสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 2 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น  
มากที่สุด 3 ประเด็น

ตารางที่ 60 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	4.61	0.5	4.61	0.5
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	4.05	0.5	4.05	0.5
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.55	0.5	4.55	0.5
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความชำนาญ ในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	4.04	1	4.04	1
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามา มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.57	1	4.57	1

จากตารางที่ 60 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบด้านการรวมพลัง รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และมีบางท่านที่เปลี่ยนแปลงคำตอบบางประเด็น แต่ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อ  
รายละเอียดด้านการรวมพลัง ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญ  
แสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 2 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น มากที่สุด  
3 ประเด็น

ตารางที่ 61 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ รอบที่ 3

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับ ลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และ ระยะเวลา	4.05	0.5	4.05	0.5
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.80	0.5	4.80	0.5
3	การเปิด โอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทิน ปฏิบัติงาน	4.67	0.5	4.67	0.5
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกัน ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	4.09	0.5	4.09	0.5
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหาและอุปสรรค	4.52	0.5	4.52	0.5

จากตารางที่ 61 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ รอบที่ 3  
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไป  
กำหนดรูปแบบ และมีบางท่านที่เปลี่ยนแปลงคำตอบบางประเด็น แต่ทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน  
มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญ  
มีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการประสานความร่วมมือ ในระดับมากและมากที่สุด  
อย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก 2 ประเด็น  
และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด 3 ประเด็น

ตารางที่ 62 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน รอบที่ 3

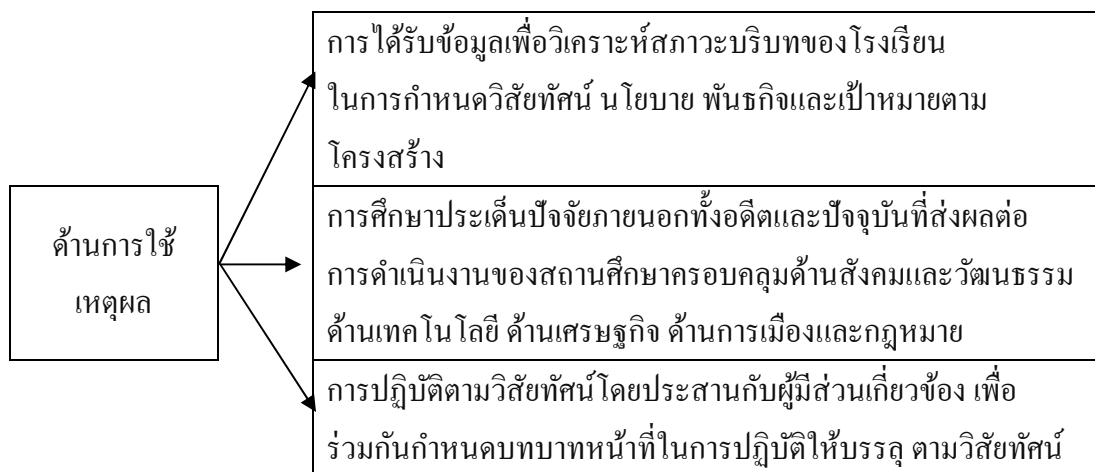
ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
		<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ	4.52	0.5	4.52	0.5
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์	4.85	0.5	4.85	0.5
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	4.78	1	4.78	1
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด	4.08	0.5	4.08	0.5
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้	4.44	0.5	4.44	0.5

จากตารางที่ 62 พบว่า การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน รอบที่ 3 ตามความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญ โดยยืนยันคำตอบว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดรูปแบบ  
และทุกตัวบ่งชี้มีค่ามัธยฐาน มากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.50  
ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการสรุปผลงานในระดับมาก  
และมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นมาก  
2 ประเด็น และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด 3 ประเด็น

จากการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบ ทั้ง 9 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน องค์ประกอบด้าน การปฏิรูปบุคคล องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการรวมพลัง องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ และองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน ซึ่งได้ใช้เทคนิคเดลฟาย ในแต่ละด้านที่นำเสนอมานั้น ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์คุณลักษณะย่อยของแต่ละด้าน ให้เป็นกลุ่มความคิด ที่กระชับ ชัดเจน ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านการใช้เหตุผล

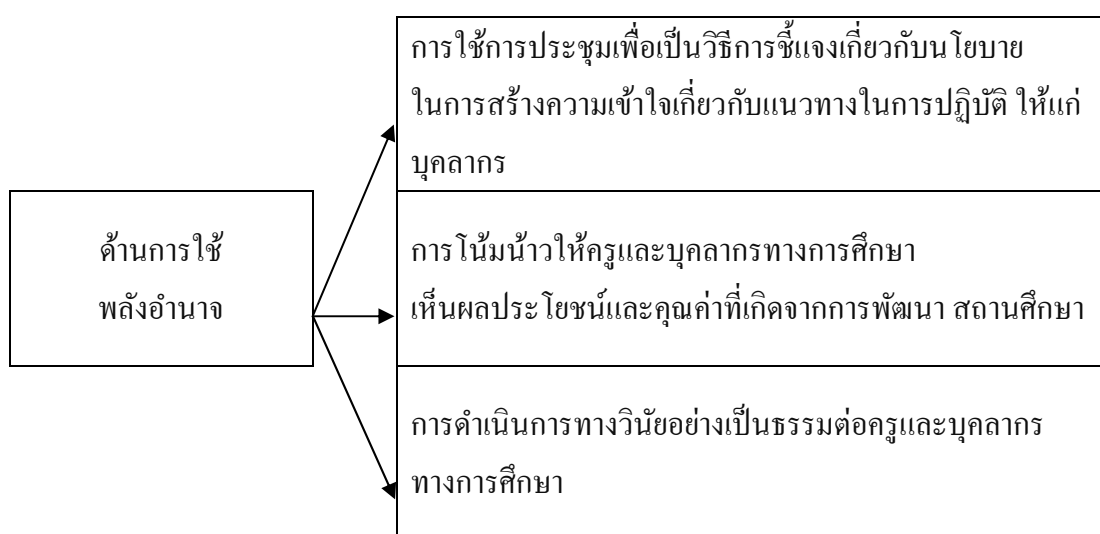
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและเป้าหมายตามโครงสร้าง กิจกรรมการศึกษาประเด็น ปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และกิจกรรมการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เหตุผล ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการใช้เหตุผล

## 2. ด้านการใช้พลังอำนาจ

ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร กิจกรรมการโน้มน้าว ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา และกิจกรรมการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นองค์รวม ของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้พลังอำนาจ ดังภาพที่ 23

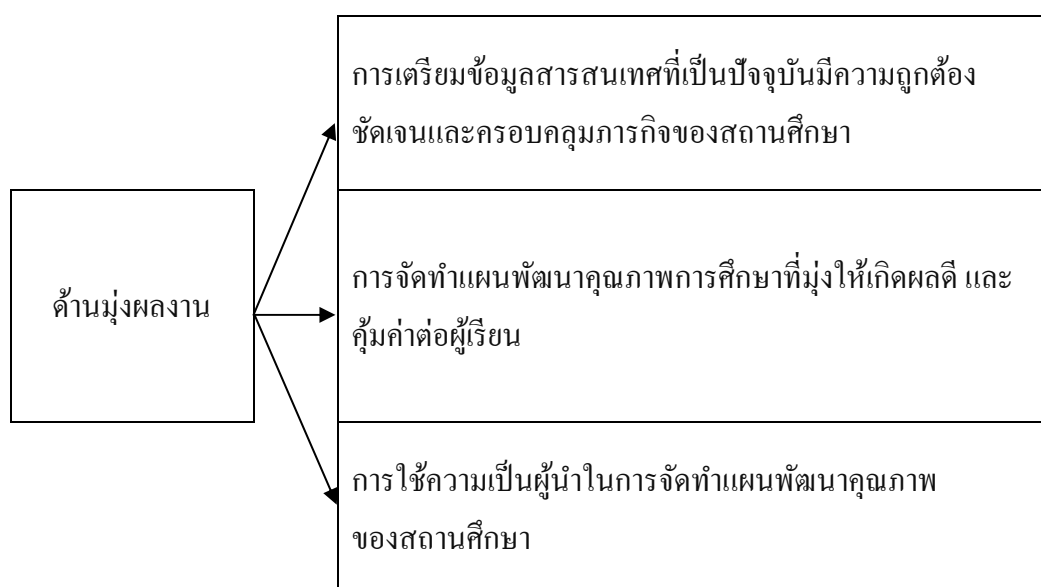


ภาพที่ 23 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการใช้พลังอำนาจ



### 3. ด้านมุ่งผลงาน

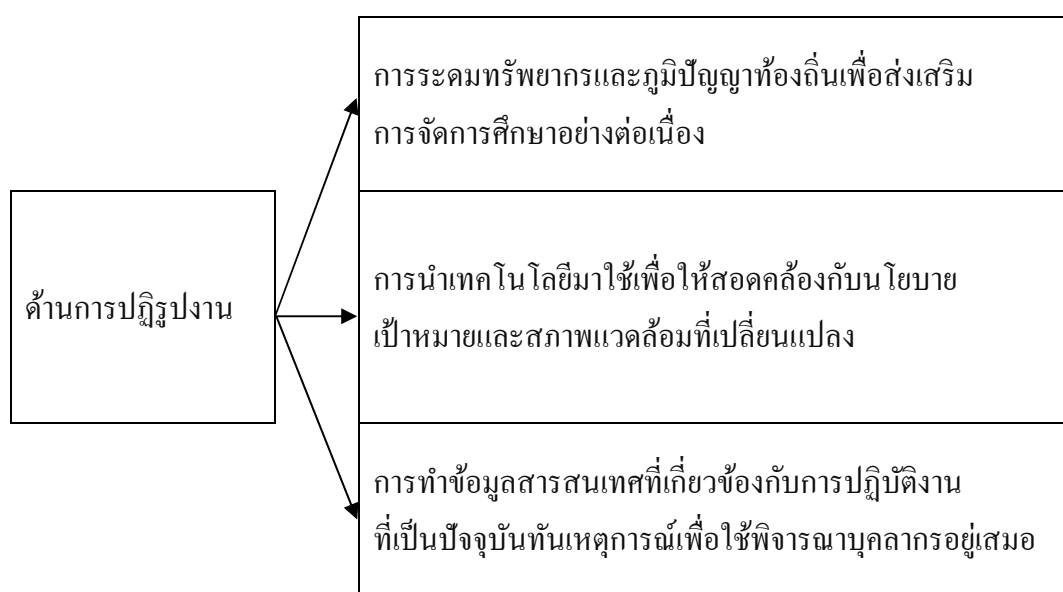
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน และกิจกรรมการใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน ดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุ่งผลงาน

#### 4. ด้านการปฏิรูปงาน

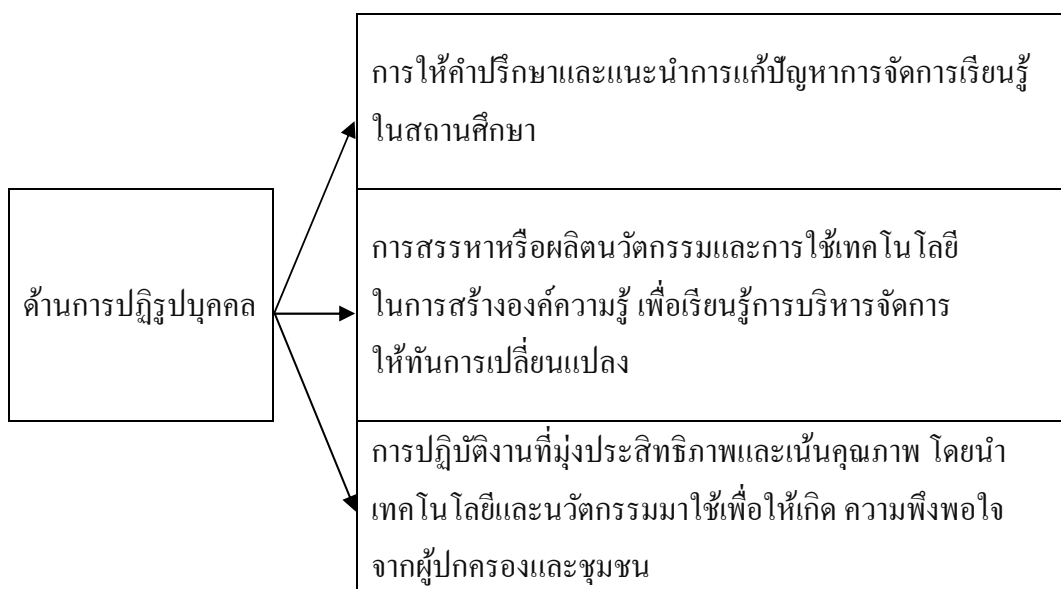
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปงาน

### 5. ด้านการปฏิรูปบุคคล

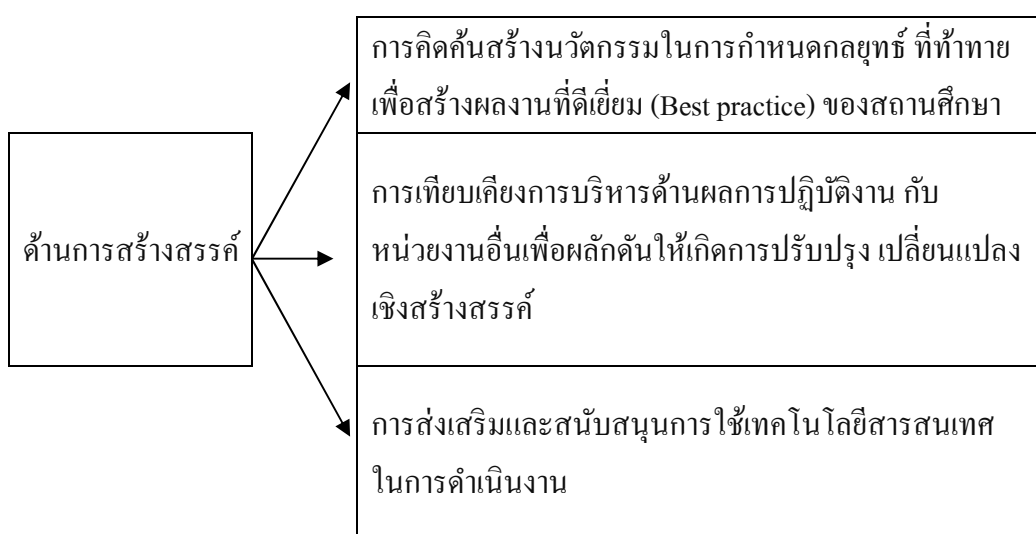
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา กิจกรรมการสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้าง  
 องค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการปฏิบัติงาน  
 ที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ  
 จากผู้ปกครองและชุมชน เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ  
 ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิรูปบุคคล  
 ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
 ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ด้านการปฏิรูปบุคคล

## 6. ด้านการสร้างสรรค์

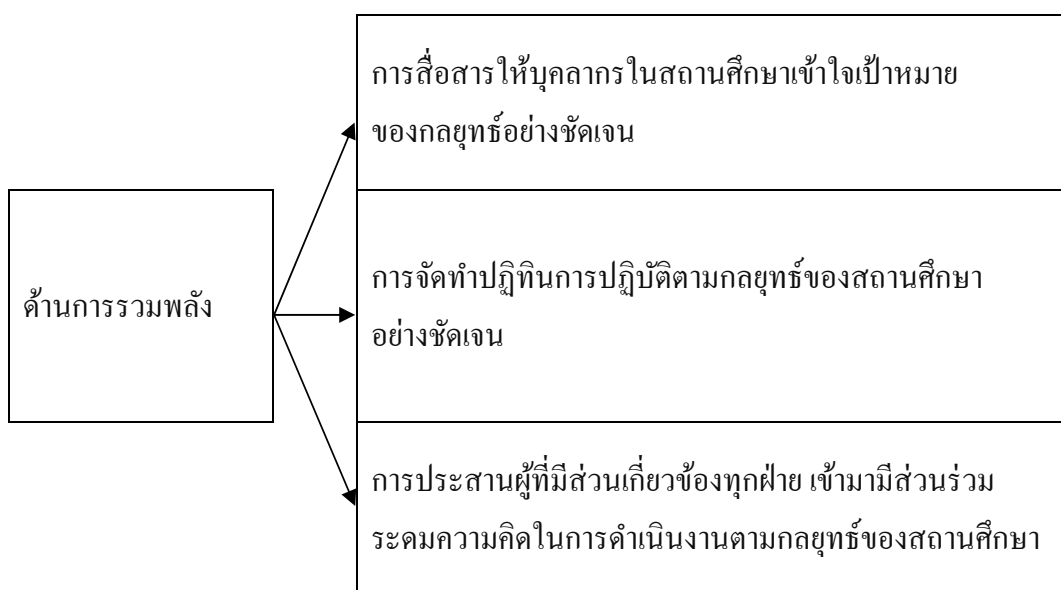
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา กิจกรรมการเทียบเคียงการบริหาร ด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และกิจกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างสรรค์

## 7. ด้านการรวมพลัง

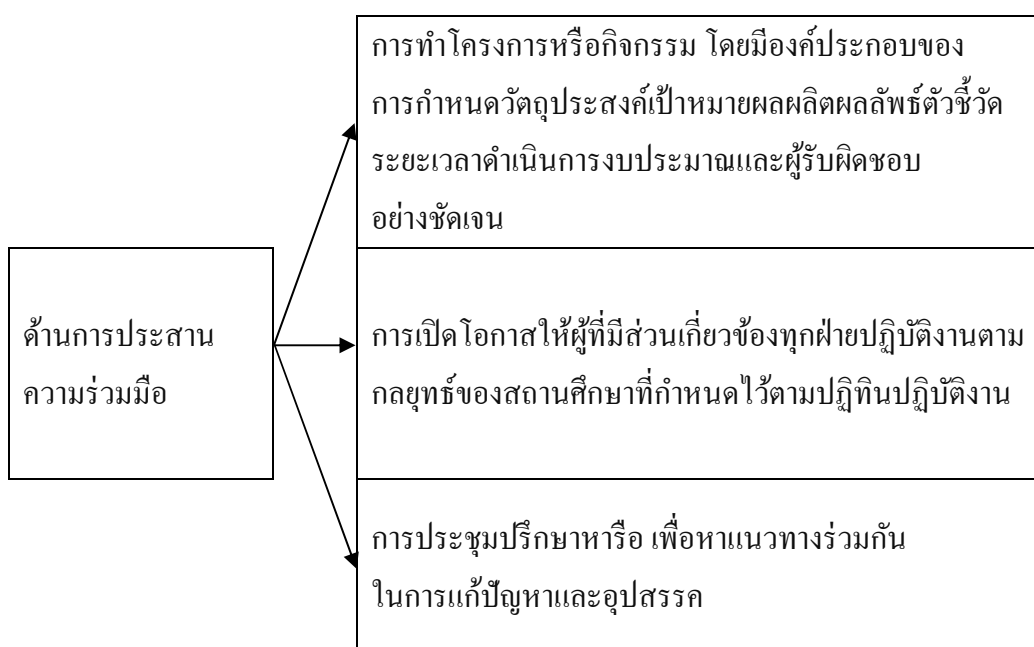
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของ กลยุทธ์อย่างชัดเจน กิจกรรมการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และกิจกรรมการประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรวมพลัง

## 8. ด้านการประสานความร่วมมือ

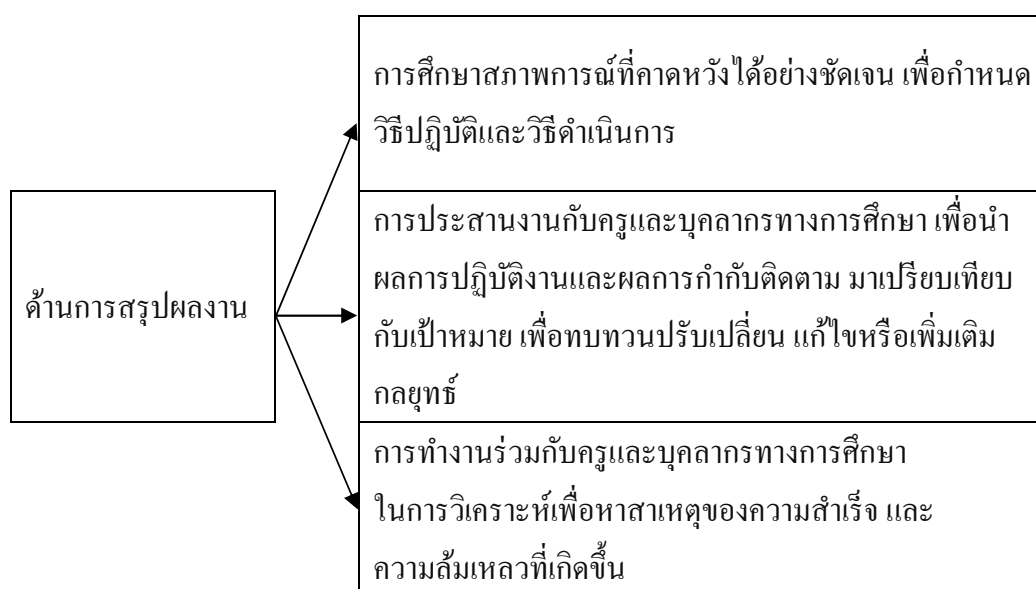
ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน กิจกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน และกิจกรรมการประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ ดังภาพที่ 29



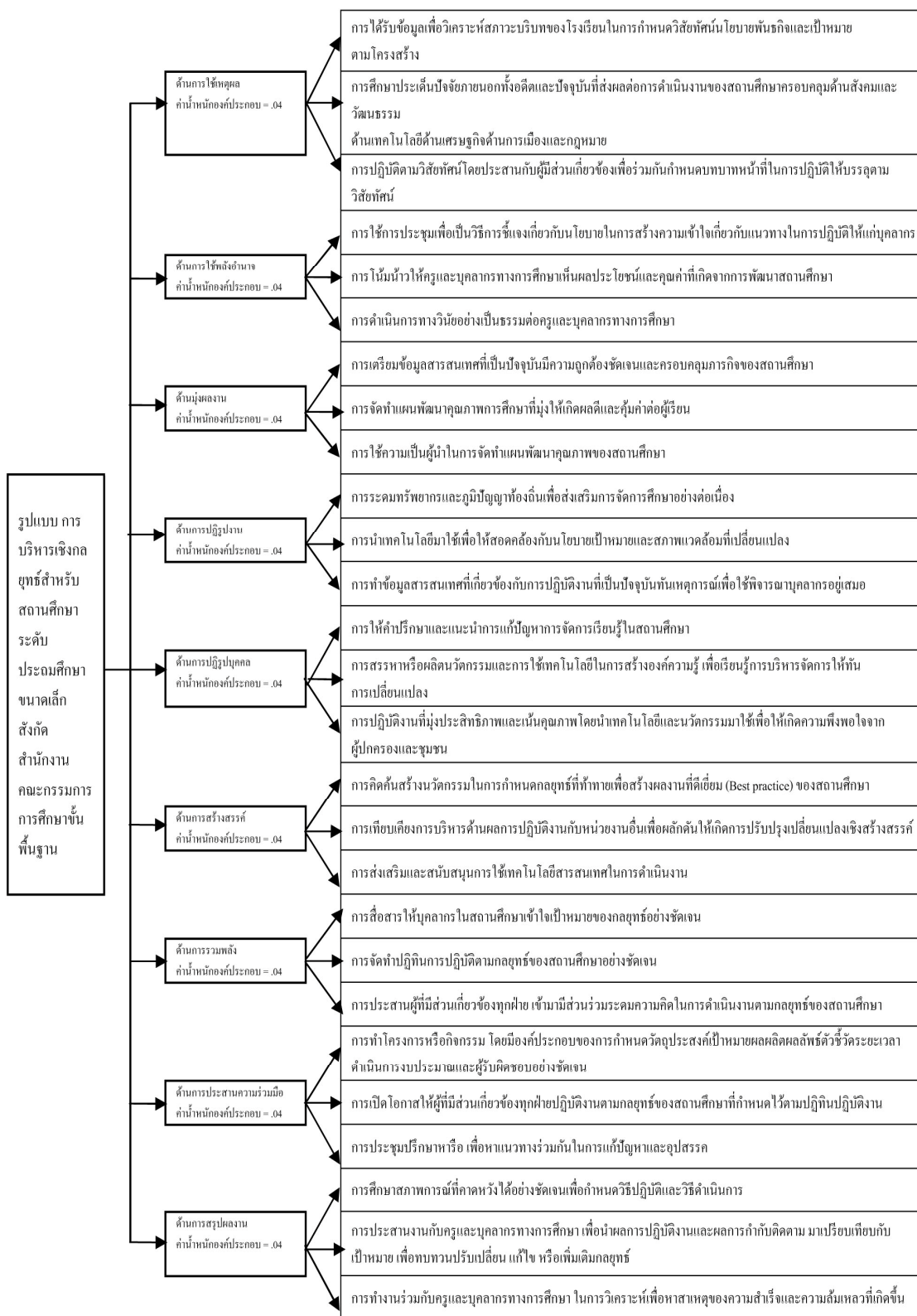
ภาพที่ 29 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ

## 9. ด้านการสรุปผลงาน

ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ กิจกรรมการประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยนแก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ และกิจกรรมการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เป็นองค์รวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน ดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 การสรุปกิจกรรมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสรุปผลงาน



ภาพที่ 31 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



**ตอนที่ 3** การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้

การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองพานทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้ เขต 1 และ โรงเรียนวัดกองดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเป็นแบบวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์จาก คณะครูทั้งสองโรงเรียน จำนวน 8 คน ดังนี้

ตารางที่ 63 ความคิดเห็นของคณะครู โรงเรียนที่ได้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น							
	ความ เหมาะสม		ความ เป็นไปได้		ความ ถูกต้อง		นำไปใช้ ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการใช้เหตุผล	8	100	8	100	8	100	8	100
2. ด้านการใช้พลังอำนาจ	8	100	8	100	8	100	8	100
3. ด้านมุ่งผลงาน	8	100	8	100	8	100	8	100
4. ด้านการปฏิรูปร่าง	8	100	8	100	8	100	8	100
5. ด้านการปฏิรูปบุคคล	8	100	8	100	8	100	8	100
6. ด้านการสร้างสรรค์	8	100	8	100	8	100	8	100
7. ด้านการรวมพลัง	8	100	8	100	8	100	8	100
8. ด้านการประสาน ความร่วมมือ	8	100	8	100	8	100	8	100
9. ด้านการสรุปผลงาน	8	100	8	100	8	100	8	100

จากตารางที่ 63 พบว่า คณะครูทั้งสองโรงเรียนที่ได้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน มีความเห็นว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100

#### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครู เพื่อพิจารณาการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 8 คน มีดังนี้

1. ด้านการใช้เหตุผล พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะ บริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายพันธกิจและเป้าหมายตามโครงสร้าง 2) การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจด้านการเมืองและกฎหมาย และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “ผมรู้ดีว่าจากการใช้วิธีการวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน จะทำให้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ละเอียดขึ้น เมื่อเข้าใจ ปัญหาผู้อำนวยการ ก็บริหารงานได้ง่ายขึ้นครับ” และ “การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้างการศึกษา ในด้านประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย ก็เป็นแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลได้ครับ”

2. ด้านการใช้พลังอำนาจ พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้าง

ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร และ 3) การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “ที่โรงเรียนได้ลองนำวิธีการการประชุมที่มีการพูดคุยกันแบบเป็นกันเอง มีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ และให้ครูทุกคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งต่างจากแต่ก่อนจะรับฟังจาก ผอ. ฝ่ายเดียว ทำให้การทำงานง่ายขึ้นเข้าใจตรงกันไม่ผิดพลาด” และ “การใช้การโน้มน้าวใจหรือสร้างแรงจูงใจให้ครู จะทำให้ครูมีความสุขในการสอน เหมือนกับการเข้าไปนั่งในใจดีกว่านั่งบนหัว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับและบัญชาเสมอ อาจจะมีบทบาทเป็นเพื่อนหรือกัลยาณมิตรกันในการทำงานครับ”

3. ด้านมุ่งผลงาน พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน 2) การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และ 3) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “ที่โรงเรียนได้ลองใช้การทำงานที่มีการวางแผนในรูปคณะกรรมการย่อย วางแผนเตรียมงานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจน ทำให้ครูรู้ภาระงานของตนไม่ก้าวก่ายกัน ไม่ถกเถียงกัน ดีครับทำงานง่าย และมีความสุขมาก” และ “ผู้บริหารควรวางแผนที่ดีในการบริหาร หรือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน และการใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา”

4. ด้านการปฏิรูประบบ พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ 2) การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “โรงเรียนเล็ก ๆ ครูน้อย ๆ งบก็ไม่ค่อยมี จำเป็นมากที่จะต้องให้ชุมชนช่วยเหลือ การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น จำเป็นมาก ๆ และที่โรงเรียนได้ลงนำกิจกรรมการเข้าชุมชน โดยใช้รูปแบบการเยี่ยมบ้านมาเป็นกิจกรรมหลัก ไม่ใช่แค่ไปดูเด็กที่บ้านแต่ไปคุยกับพ่อแม่ญาติ พี่น้องเด็กด้วย เพื่อให้รู้แนวทางการพัฒนาการศึกษา และร่วมกันดูแลส่งเสริม โรงเรียนให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง” และ “ครูทุกคนเห็นร่วมกันว่า ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้มาก และฝึกครูให้เปิดใจมากขึ้นในการปรับตัวรับเทคโนโลยี เกิดการเปลี่ยนแปลงรับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์”

5. ด้านการปฏิรูปบุคคล พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน และ 3) การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้ การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “ผมคิดว่าเป็นแนวทางที่ดี ถ้าครูและผู้บริหาร สามารถปรึกษาหารือร่วมกันได้ เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ และทำงานร่วมกันได้ ที่สำคัญที่สุด คือ การให้คำปรึกษาและแนะนำซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา” และ “การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้จะทำให้ครูเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน ของนักเรียน หรือคะแนน โอเน็ต ครับ”

6. ด้านการสร้างสรรค์ พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ ที่ท้าทายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา 2) การส่งเสริมและสนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน และ 3) การเทียบเคียงการบริหารด้านผล การปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “ในการพัฒนาโรงเรียนให้โดดเด่นได้ จะต้องสร้างแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ให้เป็นนวัตกรรม จึงจะเกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา และเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนในโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา” และ “การพัฒนาอย่างไก็ต้องคุณอื่น ๆ หรือโรงเรียนอื่น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนที่ดีกว่าเรา จะได้มีการเปรียบเทียบในด้านการบริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการบริหาร”

7. ด้านการรวมพลัง พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 3) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “จริง ๆ ครับ ผมคิดว่าการสื่อสารที่ดี จะเป็นการจูงกันให้เข้าใจตรงกัน ทำอะไรก็แนวทางเดียวกัน เกิดความร่วมมือทุกข้อมือร่วมสุขกันได้ในการทำงาน ดี ๆ ครับ แนวคิดนี้” และ “ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพื่อจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเหมือนมีเข็มทิศ ส่วนการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ก็คือหางเสือของเรือในการแล่นไป เราจำเป็นที่จะต้องรวมแรงรวมใจในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งผู้บริหารและครู ครับ รวมทั้งการประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา”

8. ด้านการประสานความร่วมมือ พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน และ 3) การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “การบริหารโรงเรียนให้ดีต้องร่วมมือกันจริง ๆ ครับ บางที ผอ. ทำอย่าง ครูก็ทำอีกอย่างงานสำเร็จได้ แต่ไม่ถูกใจกันทั้งหมด ควรประสานกันจะได้ซอใจกันทั้งหมดครับ” และ “ชุมชนมีความสำคัญต่อโรงเรียนเล็ก ๆ แบบโรงเรียนวัดทองดินมาก เพราะลำพังแค่ ผู้บริหารและครู รวมแล้ว 4 คน คงไม่ไหวและเป็นที่สังเกตว่า เรามีคณะกรรมการ โรงเรียน แต่แทบจะไม่ได้ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือดูแลเราเลย เขาไม่ค่อยเต็มใจเป็นคณะกรรมการ ให้เราเสียอีกเหมือนเป็นภาระที่ต้องมาช่วยเหลือเรานะครับ นักการเมืองท้องถิ่นมองที่ผลประโยชน์เป็นหลักมากกว่าด้านการศึกษาครับ”

9. ด้านการสรุปผลงาน พบว่า ครูทั้งหมดมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งตรงกับผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำผลการปฏิบัติงาน และผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ 2) การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และ 3) การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ

ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของครู เช่น “สิ่งที่สำคัญ คือ การสรุปผลเพื่อประเมินหรือศึกษาสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อประเมินผลการทำงาน และแก้ไข ปรับปรุงได้อีกด้วย” และ “ใช้ครับ สำคัญที่สุด คือ การสรุปผลการดำเนินงานตลอดปีการศึกษาเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงาน และผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวน ปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ ในการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นต่อไปครับ”

#### ข้อค้นพบและบทสรุปจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย พบว่า คณะครูทั้งสอง โรงเรียนที่ให้สัมภาษณ์มีความเห็นด้วยกับการนำ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้ในการบริหารแล้วทำให้เกิดประสิทธิผลทุกองค์ประกอบ จะส่งผลให้สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กสามารถก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรค โดยมีแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน โดยทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือวิจัยและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

1.1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร (Content analysis) ประมวลผลทุกส่วน และนำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำ และคำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการประมวลสรุปองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1.3 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

2. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ และมีความสมบูรณ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และสรุปเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดไว้ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 คน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จากผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 7,506 คน จาก 32 จังหวัด และผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ต่อไป

3.2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ความเหมาะสมของรูปแบบ โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์ และมีความรอบรู้ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 17 คน

### 4. การนำรูปแบบไปทดลองใช้

การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษา ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดโดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปสร้างแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง



ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)  
เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )  
ของตัวแปร เกี่ยวกับระดับปัญหาของตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อทราบทิศทาง  
และความเข้ม ของความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ ค่าสถิติ ค่า Bartlett's test เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์  
ระหว่าง ตัวแปรและค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO)  
เพื่อพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการทดสอบค่าสถิติ  
Bartlett's test of sphericity โดยองค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล องค์ประกอบด้านการใช้  
พลังอำนาจ องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน องค์ประกอบด้าน  
การปฏิรูปบุคคล องค์ประกอบ ด้านการสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการรวมพลัง องค์ประกอบ  
ด้านการประสานความร่วมมือ และองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน มีค่าเท่ากับ 1357.407,  
1247.869, 941.142, 720.128, 523.611, 484.354, 478.954, 634.897, 423.789 ตามลำดับ ซึ่งทุกด้าน  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ร่วมกันสามารถนำมา  
วิเคราะห์องค์ประกอบได้ สำหรับค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO)  
พบว่า ค่าดัชนีมีค่าเท่ากับ .521, .706, .610, .644, .771, .773, .589, .622 และ .555 ตามลำดับ  
ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า รายการคำถามในแต่ละตัวแปรเป็นกลุ่มเดียวกัน  
มีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบ 9  
องค์ประกอบ แยกการวิเคราะห์ออกเป็น โมเดล 9 โมเดล ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าไค-สแควร์  
ของทุกโมเดล ได้แก่ โมเดลด้านการใช้เหตุผล โมเดลด้านการใช้พลังอำนาจ โมเดลด้านมุ่งผลงาน  
โมเดลด้านการปฏิรูปงาน โมเดลด้านการปฏิรูปบุคคล โมเดลด้านการสร้างสรรค์ โมเดลด้าน  
การรวมพลัง โมเดลด้านการประสานความร่วมมือ และ โมเดลด้านการสรุปผลงาน ไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน ( $GFI$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ  
( $CFI$ ) มีค่าเข้าใกล้ 1 (.91 และ .97 ตามลำดับ) แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น  
มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อศึกษาองค์ประกอบของแบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 715.24 ( $p = 0.000$ ,  $df = 258$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 2.77 ค่าดัชนีความกลมกลืน ( $GFI$ ) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ ( $CFI$ ) เท่ากับ 0.99  $RMR = 0.21$  ค่ารากที่สองของค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ( $RMSEA$ ) เท่ากับ 0.048 และดัชนีของรากที่ค่าคะแนนเฉลี่ยกำลังสองของความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $RMR$ ) เท่ากับ 0.21 แบบจำลองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 รูปแบบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จัดเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รูปแบบด้านการประสานความร่วมมือ รูปแบบด้านการสร้างสรรค์ รูปแบบด้านการสรุปผลงาน รูปแบบด้านการรวมพลัง รูปแบบด้านการใช้เหตุผล รูปแบบด้านการใช้พลังอำนาจ รูปแบบด้านการปฏิรูปบุคคล รูปแบบด้านการปฏิรูปงาน รูปแบบด้าน มุ่งผลงาน และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .66, .49, .29, .24, .23, .20, .17, .11, .07 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์

2. การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้าน การใช้เหตุผล องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน องค์ประกอบด้าน การปฏิรูปงาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการรวมพลัง องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ และองค์ประกอบด้านการสรุปผลงานเป็นกรอบแนวคิดในการนำไปหาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ได้รูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองพานทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจระเข้เจติยา เขต 1 และ โรงเรียนวัดกองดิน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ระยอง เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ผลการวิจัยเป็นแบบวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของคณะครูโรงเรียน ที่ได้ใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการรวมพลัง องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ และองค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดประสิทธิผลทุกองค์ประกอบ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย กล่าวคือ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล 2) องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ 3) องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน 4) องค์ประกอบด้านการปฏิรูปงาน 5) องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล 6) องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ 7) องค์ประกอบ ด้านการรวมพลัง 8) องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) องค์ประกอบด้าน การสรุปผลงาน ซึ่งทั้ง 9 องค์ประกอบ ที่กล่าวข้างต้นแล้วย่อมส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนำไปสู่การอภิปรายผลตามลำดับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำ ให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การได้รับ ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ

และเป้าหมายตามโครงสร้าง การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษารอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์ประกอบด้านการใช้เหตุผล ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะต้องมีข้อมูลเพื่อวิเคราะห์บริบท ของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมาย และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ (2546, หน้า 114-115) ที่ศึกษาเรื่อง กระบวนการ บริหารจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า ความสามารถด้านการใช้เหตุผลของผู้บริหาร จะทำให้มีภาวะผู้นำและสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง ขององค์กร (Direction setting) คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไป ในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้ กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ ขององค์กร เพื่อที่จะ ได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กร ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับ องค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 4) การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือก ไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้สำหรับหน่วยงาน ทางการศึกษา การกำหนดทิศทางจะพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ ในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์ แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ

โดยจัดทำผลสรุปการดำเนินงาน เพราะหากนำผลวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ตอบสนองต่อทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ คือ เทคนิควิเคราะห์ SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) จะเห็นได้ว่าด้านการใช้เหตุผลมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมาก และเป็นหลักการในการสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dess and Miler (2013, pp. 150-152) ซึ่งได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าหมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำที่มีสาเหตุ และมุ่งผล การดำเนินการ (Translating a firm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้ มาปฏิบัตินั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 457) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงความรู้และมีเหตุผล ในการอธิบายองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อแสดงความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาที่จะต้องกำกับติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 325-326) ที่ได้กล่าวถึง แนวทางการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็กว่า หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ในจุดนี้บุคคลที่มีความสำคัญและเป็นหลักในการดำเนินการก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีส่วนร่วมในการใช้เหตุผลและผลในการจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผน ปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงาน แปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรม สรุปโดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีขีดความสามารถด้านการใช้เหตุผลและผลในการบริหารจัดการ

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ด้านการใช้เหตุผลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง 2) การศึกษา

ประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และ

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจ ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสม ที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง ในการปฏิบัติ ให้แก่บุคลากร การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา และการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครู และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบด้านการใช้พลังอำนาจส่งผลให้ การบริหารจัดการครู และบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครูปฏิบัติงานทั้งงานในหน้าที่หลัก และงานเสริมเพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมด้านการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหาร โรงเรียนต้องการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ชื่นชม ศรัทธา เกิดความประทับใจ เลื่อมใส จึงมีการวางตัวอย่างเหมาะสมและถูกต้อง ตามสถานการณ์ ทั้งการแต่งกาย การพูดคุย การมีบุคลิกที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารกับครูได้ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ (2552, หน้า 119) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เป็นเพราะว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการบริหารที่ดี และยังสอดคล้องกับ สุชิน ประยุกต์ศิลป์ (2553, หน้า 85) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการและพฤติกรรม องค์การ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ ในการทำงานในฐานะ ครูผู้สอนมาก่อน จึงทำให้มีประสพการณ์ในการยอมรับการใช้อำนาจจากผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็มีความเข้าใจว่าควรจะใช้อำนาจ อย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน เมื่อเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหลายปี มากขึ้นและมีประสพการณ์ในการบริหารสถานศึกษาหลายแห่ง ก็จะทำให้มีความสามารถในการใช้ อำนาจที่เหมาะสมมากขึ้น ส่งผลให้ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้อำนาจ เหมาะสมอีกด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสาร สุขสุคนธ์ (2553, หน้า 64) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การใช้อำนาจ ของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้อง กับแนวคิดของ McClellan (1991, p. 236) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารที่ฉลาดจำเป็นต้อง มองหาแหล่ง อำนาจที่จะนำมาสนับสนุนอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นแรงกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ด้านการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิถี การชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร 2) การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนา สถานศึกษา และ 3) การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. องค์ประกอบด้านมุ่งผลงาน ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การเตรียม ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน และการใช้ความเป็น ผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์ประกอบ ด้านมุ่งผลงานส่งผลให้การบริหารงานภายในสถานศึกษาเกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพเนื่องจาก มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ครูมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ตั้งใจสอน และมีขวัญและกำลังใจที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ (2546, หน้า 70) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ที่มีคุณภาพการวางแผนสูง เสนอแนวทาง การวางแผน การศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ มีการเตรียมการ มีการวางแผนดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ มีการวิเคราะห์และทบทวนภารกิจ และดำเนินการรวบรวมข้อมูล และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ เสนาฤทธิ์ (2540, หน้า 96) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า บุคคลบางส่วนไม่มีความรู้และทักษะในการวางแผน ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า มีข้อมูลไม่เพียงพอ การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น โรงเรียนจะต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552, หน้า 68) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ามีผลต่อผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุม กลยุทธ์ขององค์กรที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (Provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น
- 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า



ด้านมุ่งผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน และ 3) การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

4. องค์ประกอบด้านการปฏิรูปร่าง ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ เพื่อใช้พิจารณาบุคลากร อยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบด้านการปฏิรูปร่างส่งผลให้งานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารงานทั่วไป ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ทำให้กลไกของงานมีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริหารไม่สับสนและปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Robert (2013, p. 85) ที่กล่าวว่า เพื่อช่วยในการประเมินผลองค์กรและนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยการประเมินผลใน 4 มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียง อย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) และแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหาร ที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นด้วย ภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ ในด้านต่าง ๆ 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมายตัวชี้วัด (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ 4) แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังสอดคล้องกับ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 24) ที่กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กรจะต้องเริ่มจาก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรือการปฏิรูปรูปแบบการทำงานเป็นขั้นแรก โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์

เน้นการวางแผนที่มุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัย สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตลอดจนทุกมิติขององค์กร และมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จ ในการดำเนินงานในองค์กรที่ซับซ้อน หรือองค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 185) ที่กล่าวถึง ความสำคัญของการปฏิรูปงาน โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการปฏิรูปงาน ซึ่งการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน เป็นประเด็นสำคัญช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, หน้า 52) ที่ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนปฏิรูปงานในสำนักงาน โดยกำหนดให้เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของ การจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting: PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณ กำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจ ด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อ การกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่า ๆ ในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ด้านการปฏิรูปงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ออกผลผลิตกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ 3) การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ

5. องค์ประกอบด้านการปฏิรูปบุคคล ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบด้าน การปฏิรูปบุคคลจะส่งผลให้ผู้บริหารเข้าใจ และวิเคราะห์ความต้องการของครู โดยพร้อมทั้งสามารถเป็นผู้แนะนำครูให้ปฏิบัติงานหรือนิเทศการสอนของครูได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543, หน้า 65) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ขั้นตอนติดตามและประเมินผล มีปัญหาคือ การขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน จากปัญหาดังกล่าว โรงเรียนจึงมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียน ดังนั้น จำเป็นต้องปฏิรูประบบการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 89) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการจะต้องมีการประเมินแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ อารุง จันทวานิช (2550, หน้า 147) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะบริหารจัดการสถานศึกษาหรือโรงเรียน ให้มีคุณภาพได้ต้องประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น 4) การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 6) การบริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการมีส่วนร่วม 7) การประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบบริหาร โรงเรียน 8) มีครูและบุคลากรทาง การศึกษาจำนวนเพียงพอ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย 12) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน 14) สภาพแวดล้อมภายนอกของ โรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ด้านการปฏิรูปบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษาและแนะนำ การแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง และ 3) การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน

6. องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเกิดเครื่องมือใหม่ ๆ ในการบริหารงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) เช่น แนวคิดใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การนำวิธีการที่เหมาะสมและเกิดผลที่สอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานได้อย่างดี ทำให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อถ้อต่อปัญหาและพยายามคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของ Hughes (1998, pp. 325-326) ที่ได้ศึกษา เรื่อง ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่าง หรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบเป็นสถาปนิก และเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อีกด้วย และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ โรงเรียนสร้างบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนสามารถเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนได้ โรงเรียนมีระบบเครือข่ายการพัฒนาความรู้กับโรงเรียนอื่น และโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 85) เรื่อง ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ คือ ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ French and Raven (1999, pp. 56-57) ที่กล่าวว่า มนุษย์ต้องการทำสิ่งที่ดี

และสร้างสรรค์ให้กับบุคคลที่ตนชื่นชอบเป็นพิเศษ รวมถึงยินยอมที่จะปฏิบัติตามคำร้องขอของผู้นั้นอย่างเต็มใจ ทั้งนี้ผู้มีอำนาจความเชี่ยวชาญเปรียบเหมือนมีจุมพรีทางความรู้อยู่กับตัว ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้อง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดสร้างสรรค์ หมั่นฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ภาพการรับรู้ในฐานะการเป็นผู้เชี่ยวชาญได้รับความน่าเชื่อถือตลอดไป และสามารถเป็นที่พึ่งพาในการทำงานของลูกน้องได้เป็นอย่างดี

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าด้านการสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายเพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา 2) การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ และ 3) การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน

7. องค์ประกอบด้านการรวมพลัง ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และการประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์ประกอบด้านการรวมพลัง ส่งผลให้คณะครูทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกัน เกิดความสามัคคี ร่วมพัฒนาโดยมุ่งประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นหลัก สอดคล้องกับการศึกษาของ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2554, หน้า 152) เรื่อง การบริหารทักษะและการปฏิบัติ พบว่า การร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ในองค์กร คือ เข้มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กร ส่วนแผนปฏิบัติการ คือ พาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ คือ ขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้น ต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยม เช่น แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (Traditional action plan) แผนปฏิบัติการในรูป Log frame และแผนปฏิบัติการในรูปองตัวชี้วัด KPI/ BSC และยังสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 152) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถได้รับ

การปฏิบัติที่ลู่ทางไปได้ ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อม และความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงานเหล่านี้ต่างก็จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sammonds, Hillman and Mortimore (2011, p. 294) ที่ได้ศึกษา เรื่อง องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่ 1) มีความมั่นคงและชัดเจน ของวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และการบริหารเชิงรุกสามารถสร้างทีมบริหารงาน ของโรงเรียนได้ 2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจและการใช้ นโยบายต่าง ๆ 3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว แสดงให้เห็น ว่า ด้านการรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การสื่อสารให้บุคลากร ในสถานศึกษาเข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน และ 3) การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ระดมความคิด ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

8. องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือ ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ตามปฏิทินปฏิบัติงาน และการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา และอุปสรรค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบด้านการประสานความร่วมมือที่ทำให้ชุมชน และผู้ปกครองให้ความร่วมมือ กับ โรงเรียน มีเจตคติในการพัฒนาโรงเรียน โดยสำนักรักโรงเรียน ซึ่งเป็นของชุมชนเกิดความใส่ใจ และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของชุมชน อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ Scribner (1999, p. 88) เรื่องระเบียบวิธี การวิจัยและการวัดผลทางการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างสังคมที่เอื้ออาทรต่อความสำเร็จของนักเรียน 2) การสร้างความร่วมมือระหว่าง

ผู้ปกครอง ชุมชนใกล้เคียง และ 3) การสร้างวัฒนธรรมที่ห่วงใยต่อนักเรียนทางการเรียน การสอน จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Sammonds et al. (2011, p. 298) ที่ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า

1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ให้มีการเรียนรู้และรับผิดชอบโรงเรียนได้เอง เพื่อสร้างทีมงานในการพัฒนา 2) การมีความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง ได้แก่ การให้ความร่วมมือที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ในโรงเรียน

จากงานวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ด้านการประสานความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) การเปิด โอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน และ 3) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค

9. องค์ประกอบด้านการสรุปผลงาน ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมที่มีความเหมาะสม ที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การศึกษา สภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ การประสานงาน กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลว ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์ประกอบด้านการสรุปผลงานที่ส่งผลให้การบริหาร โรงเรียน มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการบริหารเพื่อพัฒนา ปรับปรุงอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถเข้าใจและวิเคราะห์สภาพปัญหา ในการดำเนินงานได้ พร้อมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 234) ที่ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า วัตถุประสงค์ของการสรุปงาน คือ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผน กลยุทธ์ที่วางไว้ และสอดคล้องกับ โครงสร้างขององค์กรและกลไกต่าง ๆ ในการควบคุม เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ หรือไม่ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร เพื่อหาวิธีแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดรางวัล และผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสม แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพร เมืองแป้น (2556, หน้า 112) เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาต้อง มีการสรุปงาน ประเมินผลงาน และการควบคุม กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย ผลผลิต และสอดคล้องกับแนวทางในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

จากงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ด้านการสรุปผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพการณ์ ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ 2) การประสานงานกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ และ 3) การทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลว ที่เกิดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 เสนอแนะให้โรงเรียนที่เป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาการประกอบ 9 ด้าน ซึ่งอาจทำได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือผู้บริหาร โรงเรียน ตามความเหมาะสม โดยเรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการสร้างสรรค์



- 2) ด้านการสรุปผลงาน 3) ด้านการรวมพลัง 4) ด้านการใช้เหตุผล 5) ด้านการใช้พลังอำนาจ  
6) ด้านการปฏิรูปบุคคล 7) ด้านการปฏิรูปงาน 8) ด้านมุ่งผลงาน และ 9) ด้านการประสาน  
ความร่วมมือ

1.2 เสนอแนะให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับสถานศึกษาจัดกิจกรรม ได้แก่

- 1) การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) การสรรหาหรือ  
ผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ  
ให้ทันการเปลี่ยนแปลง 3) การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพโดยนำเทคโนโลยี  
และนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน 4) การระดมทรัพยากร  
และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้  
เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 6) การทำข้อมูล  
สารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ เพื่อใช้พิจารณาบุคลากร  
อยู่เสมอ 7) การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันให้มีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุม  
ภารกิจ ของสถานศึกษา 8) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่า  
ต่อผู้เรียน และ 9) การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

- 2.1 ศึกษารูปแบบแผนพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการปฏิรูปบุคคลในสถานศึกษา
- 2.2 ศึกษารูปแบบแผนพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการปฏิรูปงานในสถานศึกษา
- 2.3 ศึกษารูปแบบแผนพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการมุ่งผลงานในสถานศึกษา

## บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (2557). *สู่เส้นทางปฏิรูปการศึกษาไทย: ศตวรรษใหม่การศึกษาไทย*.  
ใน *รายงานการสัมมนาทางวิชาการ* (หน้า 11). กรุงเทพฯ: โรงแรมปรีนซ์พาเลซ.
- กระฉีกา เจริญชัย. (2548). *การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน  
กราฟฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *รายงานวิจัยเรื่องอัตราผลตอบแทนทางเศรษฐกิจจากการลงทุน  
ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *การวิจัยขั้นต้นงานและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรเกียรติ มานิกัลยชัย. (2543). *กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จตุรนต์ ฉายแสง. (2556). *วิกฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย*. ใน *รายงาน  
สภาวะการศึกษาไทย ปี 2541* (หน้า 18). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- จำเนียร คชประเสริฐ. (2552). *กลยุทธ์ร่วมคิด ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ*. ใน *วินัย ดิศสงค์  
(บรรณาธิการ), การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์* (หน้า 27). กรุงเทพฯ: เป็นภาษาและศิลป์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). *แนวคิดและวิธีการศึกษาอนาคต*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน, ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา และอดิศาร์ วงษ์วัง. (2553). *การวิเคราะห์บริบท:  
ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์. (2549). *การศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชนินทร์ ไกรภัก. (2555). *การวิจัยและการวิเคราะห์สถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 9)*.  
กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ชรัดี อุ่นสัมฤทธิ์. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม  
ความมั่นคงของชาติ*. คุุณิพนธ์ครุศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. (2549). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร*. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาดา นิลชาติ. (2550). *ต้นทุนการศึกษา เอกสารประกอบการสอน ชุควิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณรงค์ เสนาฤทธิ. (2540). *การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดารณี รักดี. (2549). *การพัฒนารูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออาชีพในชุมชนชนบทพึ่งตนเอง*. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสารัตถศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชชัย สิงขร. (2547). *การพัฒนาแนวปฏิบัติในการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดิพงษ์. (2553). *วิถีใหม่ในการจัดการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: รัตนไตรการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *100 ปี แห่งการปฏิรูประบอบราชการ: วิวัฒนาการของอำนาจรัฐ และอำนาจจากการเมือง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวิช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธำรงค์ น่วมศิริ. (2552). *กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุดรดิติต์*. ใน วินัย ดิสงศ์ (บรรณาธิการ), *การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์* (หน้า 57-58). กรุงเทพฯ: เป็นภาษาและศิลป์.
- ธิดารัตน์ ทิพย์สุวรรณ. (2550). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2547). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพดล เนื่องจำนงค์. (2556). *การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในช่วงแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2559) และฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวมินทร์ กระจ่างศิลป์. (2550). *การพัฒนาการศึกษาไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.m-ed.net/>
- นาวิณ จิตต์เกษม. (2555). *ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ในฝัน ทองคำ. (2549). *การทำวิจัยเชิงสำรวจ*. กรุงเทพฯ: ศรีสุขการพิมพ์.
- บุญเลิศ เข็นคงคา. (2553). *การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา: ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). *การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประสาร สุขสุคนธ์. (2553). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปราณี นิลกรณ์. (2550). *นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชน*. คุษณินพนธ์การศึกษาศาสตร์คุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2550). การวางแผนกลยุทธ์. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 15(30), 25-35.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์. (2546). *ศึกษากระบวนการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การพัฒนา รูปแบบสมัชชาการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.did5.com>
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2551). *ความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ต้องตระหนัก*. นุริรัมย์: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553 ก). *การพัฒนาการศึกษาไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.m-ed.net/>
- พสุ เดชะรินทร์. (2553 ข). *การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- พิชาย รัตนดิลก และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2551). *โครงการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2547). *ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในการบริหารงานบุคลากร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2549). *ประเด็นโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหาร*. ใน *เอกสารคำสอนชุดวิชาบริบททางการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ 11-15*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ไพโรจน์ กุลอึ้งประเสริฐ. (2546). *แนวทางการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- มนสิข สัทธสมบุรณ์. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8). พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- มารศรี สุธานี. (2550). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ยุพล สมปาง. (2552). *องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.*
- โยธิน คันสนยุทธ และชุมพร ยงกิตติกุล. (2549). *การประเมินความก้าวหน้าในการดำเนิน โครงการ ในคณะกรรมการการผลิตและบริหารชุดวิชาการประเมินและการจัดการ โครงการประเมินประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัด โครงการประเมิน หน่วยที่ 6-10. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช.*
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: เกรทเอ็ดดูเคชั่น.*
- รุ่งนภา วิทยอำรุง. (2554). *ศึกษารูปแบบปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคคล โรงเรียน ตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ว.วชิรเมธี. (2549). *ผู้บริหาร 4 แบบ ตามแนวคิดของท่าน. เข้าถึงได้จาก <http://203.155.220.217.pdd/magazine>*
- วรรณิชา นภาสิต. (2551). *การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง โรงเรียนและชุมชนต่อการป้องกันการ เหวี่ยงขว้างของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2550). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2554). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.*
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2550). *นโยบายการปฏิรูปการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/new/>*

- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *การวิเคราะห์พหุระดับ: Muti-level Analysis*. (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน  
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครราชสีมา เขต 1-7*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2549). *แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษาจังหวัดนครนายก: การวิเคราะห์เชิงสังคมวิทยา*.  
คุณุณีนิพนธ์ครุศาสตรคุณุณีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2549). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบ  
ความสำเร็จในการบริการประชาชน: การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2554). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อนโยบาย  
การปฏิรูปการศึกษา*. คุณุณีนิพนธ์ครุศาสตรคุณุณีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส.วาสนา ประवालพุดกษ. (2549). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ  
(พิมพ์ครั้งที่ 2)*. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *แกระกล่อง “กลยุทธ์เข้มมุ่ง” ไขปัญหากระยะสั้น มุ่งสู่  
ความเป็นเลิศ*. เข้าถึงได้จาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=58266>
- สมถวิล วประดิษฐ์กุล. (2550). *ศึกษาเรื่องรูปแบบของปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายใน  
การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน  
จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2550). *การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. คุณุณีนิพนธ์การศึกษาคุณุณีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบุญ นนท์สกุล. (2549). *เอกสารประกอบวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา (916621)  
การศึกษาคุณุณีบัณฑิต*. นครราชสีมา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

- สมพร เมืองแป้น. (2556). *การบริหารทรัพยากรการศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ. (2554). *การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อสืบสานอาชีพของชุมชน สำหรับนักเรียนประถมศึกษา ภูมิศึกษาชุมชนวัดมะค่า สภาวัฒนธรรม ตำบลหัวสำโรง อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดลพบุรี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2549, 6 กันยายน). *พลิกโฉมการศึกษาไทย*. *มติชนรายวัน*, หน้า 27.
- สมาน อัสวภูมิ. (2549). *สรุปผลการวิจัยเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนชาวเขา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาประถมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). *การมีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปี พ.ศ. 2555-2558*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *สถิติข้อมูลทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2549). *บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรก พ.ศ. 2544-2548*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.



- ลำราญ มีแจ้. (2549). *การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ*. คุษฎัณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎัณิบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณทิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2550). *ผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำทางการสอนที่ท้าทายในทิศทางการบริหารการศึกษากับการพัฒนาประเทศ* (หน้า 89-90). ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2552). *ปฏิวัติการศึกษาไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มติชน
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2553). *การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริภรณ์ น้าใจงาม. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้การประเมินในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริสร อริยกุล. (2554). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณทิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี. (2547). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2549). *การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน: ในกระแสสังคมระยะเปลี่ยนผ่านและการปฏิรูป*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 27(3), 10-21.
- สุชิน ประยุกต์ศิลป์. (2553). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุปรียา ยอดธง. (2556). *เทคนิคและประสบการณ์งานวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- สุพานี สฤณภู่วาณิช. (2553). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุษฎัณิบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณทิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤณภู่วาณิช. (2554). *ปูพื้นความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ใน ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ (บรรณาธิการ), การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (หน้า 35). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุรัตนา เจนจบ. (2553). *ศึกษาปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กในการบริหารงานบุคลากร*  
จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2551). *การปฏิรูปการศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.mfa.go.th/asean/>
- สุวิทย์ ใจสมุทร. (2552). *แนวคิดหรือยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.obec.go.th/new/>
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2550). *การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2531). *การวิจัยประเมินผลความจำเป็น*. กรุงเทพฯ: ชรรมาเพลส.
- อารีรัตน์ จงสวัสดิ์. (2555). *ศึกษารูปแบบการวิเคราะห์นโยบายการพัฒนาโรงเรียนตามนโยบาย*  
*ของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. (2550). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). *การพัฒนาชนบทแนวทางการแก้ไขปัญหาความยากจนและ*  
*การมีส่วนร่วมของประชาชนในแนวคิดทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา*. กรุงเทพฯ:  
มูลนิธิภูมิปัญญา.
- อุทุมพร จามรมาน. (2549). *วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย ก็สุขพันธ์. (2553). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Best, J. W. (1970). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (2001). Improving efficiency in the utilization of teachers  
in technical education. In Unesco (Ed.), *Educational cost analysis in action: Case*  
*studies for planners III* (pp. 303-314). Paris: Maison d'Edition Marcinnelle.
- Bonoma, T. V. (2008). *Educational planning*. London: Evans Brothers.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (2009). *Analytical model in educational planning and*  
*administration*. New York: David Mckay.

- Certo, S. C., & Peter, P. J. (2001). Benefit/ Cost analysis of vocational education: A survey,” Occupational education: Planning and programming in Menlo Park (Ed.). Stand ford Research Institute, 2, 313.
- Chin, R., & Benne, K. (2006). *The planning of change* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston.
- Corcoran, T. B., & Wilson, B. L. (1985). *The secondary school recognition program: A first report on 202 high schools*. Philadelphia: Research for better School.
- Corsini, R. J., & Auerbach, A. J. (2007). *Educational planning for development*. New York: St. Martin’s Press.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Colling.
- Dalkey, N. (1967). *The self-managing school*. London: Taylor & Francis.
- David, F. R. (2009). *Human resources: Education and economic growth*. New York: McGraw Hill.
- Delbecq, V., & Gustafson. (1975). *Methodological problems associated with the use of the Delphi technique: Some comments*. New York: Prentice-Hall.
- Dennis, P. (2002). *Management operations in education*. Berkeley, CA.: Mc Cutchan.
- Dess, G. G., & Miler, A. (2003). *A planning model for Thai education 1974- '81*. Quezon: University of Philippines Press.
- Dess, G. G., & Miler, A. (2013). *The politics of the administrative process*. New Jersey: Chatham House.
- Duncan, J. W. (1989). *Organization behavior*. Retrieved from <http://www.ibe.unesco.org/International/>
- Eisner, E. W. (2010). *The methodology of educational planning*. Hong Kong Council for Educational Research, Department of Education, University of Hong Kong.
- French, J. R. P. Jr., & Raven, B. H. (1999). *Staff relations in school administration*. Washington, D.C: The American Association, of School Administration.
- Giffiths, D. E. (1984). Administrative theory and change in organization. In B. M. Mathew (Eds.), *Innovation in education* (pp. 27-52). New York: Appleton Century Crofts.

- Glueck, W. F., & Lawrence, R. J. (2004). *Financing and efficiency in education: Reference for administration and policymaking*. Boston: The Nimrod Press.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. The United States of America: Corwin Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Management skills and application*. New York: McGraw-Hill.
- Hall, R. H. (1991). Research on behavioral change management of the school is successful in improving the school: The isolated behavior change management, school of management issued. *West Michigan University Dissertation Abstracts International*, 52(12), 4617-A.
- Harris, B. M. (2013). *Strategic management* (5<sup>th</sup> ed.). Florida: The Dryden.
- Hayward, C. J. S. (2008). *Research conducted on the introduction of quality management throughout the organization (total quality management: TQM) for primary small school principals in South Africa*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Don., and Slocum, John W. Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Reading: Addison Wesley.
- Hickman, J. M., & Silva, M. A. (2005). *Educational administration: Concepts and practices*. (2<sup>nd</sup> ed.). California: Wadsworth.
- Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (2003). *Essentials of management* (5<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2004). *Production, power and participation in rural: Experience of poor farmers groups*. Bangkok: United Nation Research Institute for Social Development.
- Hogwood, B., & Gunn, L. (2001). *Strategic management: Concept and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Huequl, H. W. (1998). *Analyzed administrative policy in a small community in the state of Missouri for 1998 under the six sides*. Alberta: University of Alberta Press.
- Hughes, M. K. (1998). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. New York: Addison-Wesley.

- Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2005). *Management principles and practices*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keeves, J. P. (1988). *Strategic management: A methodology approach*. Boston: Addison-Wesley.
- Kerr, C. (2001). *Research methods for clinical therapists applied project design and analysis*. London: WIP.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C. W. (1990). *The principal ship: Concept and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kotter, J. P. (2002). *The heart of change: real life stories of how people change their organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Macmillan, R. T. (1971). *Educational research governance and administration* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- McClellan, R. (1991). *Theory and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Meason, A., & Khedourri, F. (1985). *Strategic choices for the academy: How demand for lifelong learning will create higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). *Management: A global perspectives* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Muller, T. (2002). Linking strategic change, competitive performance and human resource management: Result of a U.K. empirical study. In R. Mansfield (Eds.), *Frontiers of management: Research and practice* (pp. 21-49). London: Routledge.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). *Research methods for management*. Ontario: Prentice-Hall.
- Padgett, S. (1991). Policy theory analysis, Westminster studies in education. In D. McLaughlin (Ed.), *The small school: Boston and Houghton* (pp. 213-219). Washington: National Educational Association.

- Pill, J. (1971). *Behavior in organizations-understanding and managing the human side of work*. (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert, S. K. (2013). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Analyses format policy administration lead to use the school-based management*. Retrieved from <http://www.insurancetech.com/insurance-policy-administration.asp>
- Sammonds, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (2011). *A case study in rapid development*. Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/cat/longrescfm?sk=450>.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scribner, J. D. (1999). *Educational research, and methodology, and measurement*. Oxford: Pergamon.
- Sergiovanni, T. J. (2011). Strategic management of private schools: Recruitment, compensation, development and retention of teachers. Retrieved from <http://www2.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>
- Smith, E.W. (2004). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1994), 3-15.
- Steiner, E. (1988). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2005). *The competence of school principals in Brunei*. Brunei: Leadership Development Ministry of Education.
- Vincent, C. (1999). The role of vision in process of restructuring planning. *Dissertation Abstracts International*, 53(11), 3771-A.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). Strategic competency and measured performance outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 10(5), 219-231.
- Willer, D. (2006). *Educational Administration: Theory, research and practice* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill
- Wohlstetter, P. (2001). Study and analyzed variations management policy: As a base for the school (school-based management) implementation. *Dissertation Abstracts International*, 52(12), 4617-A.

Wright, P., & Kroll, M. J. (2002). *March toward excellence: Management competency indicators school for success and minority student achievement in department of defense schools. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the states.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

##### สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
2. หนังสือขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
4. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ ๖๒๕๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำร้องขอวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุริยา ศรี โภคา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร  
อิมสวัสดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ  
เพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐-๘๑-๗๖๑-๕๗๖๕

(สำเนา)

**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา โทร. ๒๐๕๒

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ ๖๒๕๘ วันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก

ด้วยนายสุริยา ศรีโกคา นิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณะบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ ๐๔๑๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้วย นายสุริยา ศรี โภคา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณูปการ  
การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณูปการ ขณะนี้อยู่ในระหว่าง  
การดำเนินการทำคุณูปการ ในการนี้ เพื่อให้การทำคุณูปการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
และมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับ  
บุคลากรในสถาบันของท่าน

ทั้งนี้ เพื่อนำไปประกอบการขออนุมัติพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์  
เพื่อให้ผลิตได้ขออนุญาตสถานที่ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณะบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐-๓๘๑๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร ๐-๘๑-๖๖๑-๕๓๖๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ ๖๖๘๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุริยา ศรี โภคา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร  
อัมสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่าน  
เพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง  
โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา  
เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง  
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณะบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๖๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐-๘๑-๖๖๑-๕๓๖๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ว๗๒๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุริยา ศรี โภคา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร  
อัมสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์  
ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอน  
การพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๖๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐-๘๑-๖๖๑-๕๖๖๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑๑/ ๑๑๔๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายสุริยา ศรี โภคา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร  
อัมสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์  
ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย  
(Delphi technique) โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณะบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๖๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐-๘๑-๖๖๑-๕๓๖๕

ภาคผนวก ข

สำเนาแบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



(สำเนา)

**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**

**๑. ชื่อวิทยานิพนธ์**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ  
สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC  
MANAGEMENT MODELS FOR PRIMARY SMALL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BASIC  
EDUCATION COMMISSON

**๒. ชื่อนิติ นายสุริยา ศรีโกคา**

หลักสูตร ปรัชญาคุณุ์บัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๑๘๑๐๐๕๗ สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

 ภาคปกติ  ภาคพิเศษ**๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว  
ข้างต้นแล้วในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วม  
โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และการรักษาความลับของ  
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยที่เหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่า  
จะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

( ✓ ) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

**๔. วันที่ให้การอนุมัติ: ๑๘ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕**

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

**ภาคผนวก ค**

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์                  | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| 2. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า               | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน   |
| 3. ดร.กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ            | คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<br>(อดีตผู้ตรวจราชการและรองเลขาธิการ ก.ค.ศ.) |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา   |
| 5. ดร.นุสินธ์ รุ่งเดช                 | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาจະเซียงเทรา เขต 1  |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- |  |  |
|--|--|
| 1. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า                | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  |
| 2. ดร.กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ             | คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<br>(อดีตผู้ตรวจราชการและรองเลขาธิการ ก.ค.ศ.) |
| 3. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ           | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1  |
| 4. ดร.วสันต์ นาวเหนือ                  | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1  |
| 5. ดร.นุสินธ์ รุ่งเดช                  | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1   |
| 6. ดร.ประภา สยามคม                     | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1   |
| 7. ดร.สมชาย อรุณชัยญา                  | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1   |
| 8. ดร.นพดล เนื่องจำนงค์                | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ระยอง เขต 2   |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล กองศิลป์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสามมิตร<br>(ฝ่ายประถม)   |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.วิภากรณ์ บุญยงค์ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์   |
| 11. ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน             | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนนภาศัพธ์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี<br>เขต 1   |

12. ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบุญราศรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
13. ดร.สุนันทา โกธา  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสามร่วม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา  
เขต 2
14. ดร.ปิยสันต์ เชื้อทอง  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางโปรง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรปราการ เขต 1
15. ดร.อารี แดงอุทัย  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลบ้านปากคลอง  
เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง
16. ดร.วิโรจน์ ศรีโกคา  
อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดดอนทอง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา  
เขต 1
17. นายเสรี เหลืองรุ่งรัส  
อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางตลาด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา  
เขต 2

## ภาคผนวก ง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 1-3) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครูเพื่อพิจารณาการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำอธิบายการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ตามแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 18 ด้าน คือ 1) การใช้เหตุผล 2) การให้เห็นคุณค่า 3) การใช้พลังอำนาจ 4) การทำให้เกิดความพึงพอใจ 5) การทำให้ได้ผลดีที่สุด 6) การปรับตัว 7) การเปลี่ยนแปลงงาน 8) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 9) การเปลี่ยนแปลงบุคคล 10) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 11) สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ 12) การยอมรับ 13) การนำไปใช้ 14) ขึ้นรวมคน 15) ขึ้นร่วมคิด 16) ขึ้นร่วมทำ 17) ขึ้นร่วมสรุปผลงาน และ 18) ขึ้นร่วมรับผลจากการกระทำ

#### วิธีการตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาของท่านมากที่สุด โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีปัญหาตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### ตัวอย่าง

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
00	การประยุกต์ใช้หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ได้เหมาะสมกับสภาพและปัญหาของสถานศึกษา	✓				
		.....	.....	.....	.....	.....

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาของท่านมากที่สุด

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
	ด้านการใช้เหตุผล					
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมาย ตามโครงสร้าง					
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย					
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์					
	ด้านการให้เห็นคุณค่า					
6	การพิจารณาคัดเลือกหัวหน้าทีมงาน ที่เหมาะสม มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะครู					
7	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน					
8	การคัดเลือกสมาชิกที่เป็นครูบรรจุใหม่เป็นทีมงาน					
9	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์ การสร้างทีมงานที่ดี					
10	การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน					



ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
	ด้านการใช้พลังอำนาจ					
11	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา					
12	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทาง การศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ					
13	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่ บุคลากร					
14	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็น ผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา					
15	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากร ทางการศึกษา					
	ด้านการทำให้เกิดความพึงพอใจ					
16	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษา ให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
17	สถานศึกษามีการรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชน ทราบ					
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับครูและบุคลากรทาง การศึกษา					
19	การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา					
20	การเห็นคุณค่าและการใช้หลักธรรมาภิบาล (คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า) ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึง พอใจสูงสุด					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
	ด้านการทำให้ได้ผลดีที่สุด					
21	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา					
22	การกำหนดปฏิบัติการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
23	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น					
24	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน					
25	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา					
	ด้านการปรับตัว					
26	การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
27	การสรรหาและคัดเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญให้ความรู้ กับครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา					
28	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้ แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน					
29	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับชุมชน โดยเน้นการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน					
30	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติตน ในกรอบของคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักศาสนาที่นับถือ					
	ด้านการเปลี่ยนแปลงงาน					
31	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ ก่อนเปลี่ยนหน้าที่					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
32	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัด การศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
33	การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
34	การชี้แจงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือเกิดขึ้นกับ ทุกฝ่าย หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ					
35	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ					
	ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง					
36	การทำโครงสร้างการบริหารงาน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
37	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและ คณะกรรมการสถานศึกษา					
38	การกำหนดบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความรู้ ความสามารถ					
39	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษาเพื่อจัดทำนโยบาย สถานศึกษา					
40	การกำหนดนโยบายและวางแผนจัดโครงสร้างการจัด การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ					
	ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคคล					
41	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหাজัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา					
42	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิด ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในชั้นเรียน					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
43	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน และให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อสร้างความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง					
44	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา					
45	การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของครูและบุคลากร ทางการศึกษาด้านประชาสัมพันธ์ในการรับรู้การเคลื่อนไหว ของข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นพลวัต เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพัฒนาตนเอง					
ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี						
46	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้าง องค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทัน การเปลี่ยนแปลง					
47	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ จากผู้ปกครองและชุมชน					
48	การสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ					
49	การวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการ เรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
50	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
ด้านการสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์						
51	การสร้างแรงผลักดันให้บรรล่วิสัยทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
52	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำท่าย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา					
53	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงาน อื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์					
54	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้ออำนวยต่อ การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา					
55	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน					
	ด้านการยอมรับ					
56	การกำหนดกรอบระยะเวลา แนวทาง และตัวชี้วัด ในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในสถานศึกษา					
57	การให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญ และเกิดความตระหนักในการปฏิบัติงาน					
58	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตาม ผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด					
59	การจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล					
60	การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านบทบาท และหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล					
	ด้านการนำไปใช้					
61	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมาย ของกลยุทธ์อย่างชัดเจน					
62	การทบทวนหรือปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด					
63	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
64	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้เกิดผลจริง					
65	การจัดให้ครูนำหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง					
ด้านการรวมคน						
66	การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายบริการและผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์					
67	การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จ ของงาน/ โครงการ					
68	การระดมทรัพยากรจากภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น เพื่อบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ					
69	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
70	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน					
ด้านการร่วมคิด						
71	การใช้วิธีการกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจอย่างจริงจัง					
72	การใช้ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
73	การสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา รับรู้เป้าหมายและการให้ความรู้ การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
74	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
75	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน					
	ด้านการร่วมทำ					
76	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา					
77	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
78	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน					
79	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน					
80	การประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา และอุปสรรค					
	ด้านการร่วมสรุปผลงาน					
81	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการ					
82	การใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจในกระบวนการติดตาม และประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา					
83	การกำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และการสรรหา แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
84	การประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด					

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
85	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้					
	ด้านการร่วมรับผลจากการกระทำ					
86	การดำเนินงานกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิด ผลงาน และนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการ อย่างเป็นรูปธรรม					
87	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากรระยะเวลา ตาม โครงการหรือกิจกรรมตามแผนที่ กำหนดอย่างต่อเนื่อง					
88	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผล การปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์					
89	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น					
90	การสร้างหรือกำหนดรูปแบบของระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					















## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกรอบแนวคิดการวิจัยเกิดจากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารงานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน และเพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เหมาะสม ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคเคลฟาย ในการพัฒนารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาแสดงความคิดเห็นและข้อมูล ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูลอันมีคุณค่ายิ่งในการพัฒนาคุณภาพของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายสุริยา ศรีโกคา  
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 1)**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา**  
**ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบ  
 ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่น่าเสนอ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูล**

1. ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ.....  
 อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ .....
3. ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน.....  
 .....
4. ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ .....

**ตอนที่ 2 รายการความคิดเห็นหรือแนวความคิดในแต่ละองค์ประกอบ**

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
1	<b>1. ด้านการใช้เหตุผล</b> การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายพันธกิจและเป้าหมาย ตามโครงสร้าง			
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติหรือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน			
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคมและวัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย			



ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา			
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์			
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน			
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี			
<b>2. ด้านการใช้พลังอำนาจ</b>				
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา			
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ			
3	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร			
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา			
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา			
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา			
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด			

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
	<b>3. ด้านมุ่งผลงาน</b>			
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา			
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา			
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น			
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีและคุ้มค่าต่อผู้เรียน			
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา			
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน			
	<b>4. ด้านการปฏิรูปงาน</b>			
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่			
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง			
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง			
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ			
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา			

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
	<b>5. ด้านการปฏิรูปบุคคล</b>			
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา			
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิด ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในชั้นเรียน			
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง			
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา			
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน			
	<b>6. ด้านการสร้างสรรค์</b>			
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ระบุ ในกลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และ กิจกรรม			
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำทนาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา			
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับ หน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์			
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตาม ผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด			
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินงาน			

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
	<b>7. ด้านการรวมพลัง</b>			
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน			
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน			
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน			
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา			
	<b>8. ด้านการประสานความร่วมมือ</b>			
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา			
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน			
3	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน			
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน			
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา และอุปสรรค			

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เพิ่มเติม
1	9. ด้านการสรุปผลงาน การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ			
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์			
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น			
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด			
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและ ตรวจสอบได้			

**แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 2)**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา**  
**ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายในเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบแนวคิดการวิจัยเกิดจากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารงานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปร่าง 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุป ผลงาน และเพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 โดยประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบแรกมาสรุป ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณาแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความสำคัญเพื่อพัฒนา ให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของท่านมากที่สุด โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด  
 4 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก  
 3 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง  
 2 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย  
 1 คะแนน สำหรับข้อความที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด

**ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ.....  
 อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน  
 .....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ .....
3. ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน.....
4. ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ .....

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>1. ด้านการใช้เหตุผล</b>						
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายพันธกิจและเป้าหมายตามโครงสร้าง						
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน						
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาคครอบคลุมด้านสังคม และวัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย						
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา						
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดคบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์						
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน						
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี						
	<b>2. ด้านการใช้พลังอำนาจ</b>						
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา						
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ						

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	<b>2. ด้านการใช้พลังอำนาจ (ต่อ)</b> การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร						
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา						
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา						
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา						
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด						
	<b>3. ด้านมุ่งผลงาน</b>						
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา						
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา						
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น						
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน						
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา						
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากรให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน						



ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>4. ด้านการปฏิบัติงาน</b>						
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรม ให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่						
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง						
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้ พิจารณานุเคราะห์อยู่เสมอ						
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครู และคณะกรรมการสถานศึกษา						
	<b>5. ด้านการปฏิรูปบุคคล</b>						
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา						
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ของการวิจัยในชั้นเรียน						
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้ เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้ การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง						
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา						
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน						

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>6. ด้านการสร้างสรรค</b>						
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลวิสัยทัศน์ตามที่ระบุ ในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม						
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ ที่ทำท่าย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา						
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับ หน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์						
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด						
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการดำเนินงาน						
	<b>7. ด้านการรวมพลัง</b>						
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน						
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน						
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน						
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา						
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามา มีส่วนร่วม ระดมความคิดในการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา						

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>8. ด้านการประสานความร่วมมือ</b>						
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบ งบประมาณ และระยะเวลา						
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบ ของ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการงบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน						
3	การเปิด โอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ตามปฏิทินปฏิบัติงาน						
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน						
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหาและอุปสรรค						
	<b>9. ด้านการสรุปผลงาน</b>						
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ						
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวน ปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์						
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น						
4	การประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด						

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็น ระบบและตรวจสอบได้						

**แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 3)**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา**  
**ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

-----

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายในเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการใช้เหตุผล 2) ด้านการใช้พลังอำนาจ 3) ด้านมุ่งผลงาน 4) ด้านการปฏิรูปงาน 5) ด้านการปฏิรูปบุคคล 6) ด้านการสร้างสรรค์ 7) ด้านการรวมพลัง 8) ด้านการประสานความร่วมมือ และ 9) ด้านการสรุปผลงาน และเพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้ใช้เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3 โดยประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาสรุป และรายงานค่า Median และค่าระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มมาให้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากหลัก 2 ประการ คือ 1) มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ 2) มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณา แสดงความคิดเห็นยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดง ความคิดเห็นที่ตรงกับระดับความสำคัญ เพื่อพัฒนาให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีสมบรูณ์มากขึ้น

\* หมายถึง ค่ามัธยฐาน (Median) คือ ตำแหน่งตรงกลางของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

▬ หมายถึง ขอบเขตระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) คือ ขอบเขตความเห็นด้วยที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

+ หมายถึง คำตอบของท่านในครั้งที่ 2

**ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ.....  
 อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ .....
3. ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน.....
4. ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ .....

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>1. ด้านการใช้เหตุผล</b>						
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบท ของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายพันธกิจและเป้าหมาย ตามโครงสร้าง	=====					
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบาย ระดับชาติหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน		=====				
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีต และปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษารอบคลุมด้านสังคม และ วัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย	=====					
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละ ประเด็นว่าเป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษา		=====				
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์	=====					
6	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่ มาเป็นทีมงาน		=====				
7	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงาน ตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี	=====					
	<b>2. ด้านการใช้พลังอำนาจ</b>						
1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา		=====				

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>2. ด้านการใช้พลังอำนาจ (ต่อ)</b>						
2	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ	==					
3	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร	==					
4	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา	==					
5	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา	==					
6	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	==					
7	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด	==					
	<b>3. ด้านมุ่งผลงาน</b>						
1	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	==					
2	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	==					
3	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	==					
4	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน	==					

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>3. ด้านมุ่งผลงาน (ต่อ)</b>						
5	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	==					
6	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร ให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน	==					
	<b>4. ด้านการปฏิบัติงาน</b>						
1	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	==					
2	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	==					
3	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	==					
4	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ	==					
5	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและคณะกรรมการสถานศึกษา	==					
	<b>5. ด้านการปฏิรูปบุคคล</b>						
1	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	==					
2	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน	==					



ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>5. ด้านการปฏิรูปบุคคล (ต่อ)</b>						
3	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง	==					
4	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา		==				
5	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน		==				
	<b>6. ด้านการสร้างสรรค</b>						
1	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลวิสัยทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม		==				
2	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำท่าย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	==					
3	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	==					
4	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด		==				
5	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน		==				

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	<b>7. ด้านการรวมพลัง</b>						
1	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน		==				
2	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน		==				
3	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	==					
4	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา		==				
5	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามา มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา		==				
	<b>8. ด้านการประสานความร่วมมือ</b>						
1	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบ งบประมาณ และระยะเวลา		==				
2	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมี องค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการงบประมาณและผู้รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน	==					
3	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน		==				

ข้อ	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
4	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน		=====				
5	การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและอุปสรรค	=====					
<b>9. ด้านการสรุปผลงาน</b>							
1	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการ	=====					
2	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไขหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์	=====					
3	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	=====					
4	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด		=====				
5	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	=====					

**แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครู**  
**เพื่อพิจารณาการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา**  
**ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ประเมิน**

1. ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ.....  
 อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน.....
2. ที่ตั้งสถานที่ทำงาน.....

**ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

หลังจากโรงเรียนของท่านได้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแล้ว ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไรบ้าง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบรูปแบบ ทั้ง 9 องค์ประกอบ

รายการขององค์ประกอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็น
1. ด้านการใช้เหตุผล								
2. ด้านการใช้พลังอำนาจ								
3. ด้านมุ่งผลงาน								
4. ด้านการปฏิรูปงาน								
5. ด้านการปฏิรูปบุคคล								

รายการขององค์ประกอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็น							
	ความ เหมาะสม		ความ เป็นไปได้		ความ ถูกต้อง		การใช้ ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็น
6. ด้านการสร้างสรรค์								
7. ด้านการรวมพลัง								
8. ด้านการประสานความร่วมมือ								
9. ด้านการสรุปผลงาน								

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ (เพิ่มเติม)

1. ด้านการใช้เหตุผล

.....

.....

.....

2. ด้านการใช้พลังอำนาจ

.....

.....

.....

3. ด้านมุ่งผลงาน

.....

.....

.....

4. ด้านการปฏิรูปงาน

.....

.....

.....

5. ด้านการปฏิรูปบุคคล

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

6. ด้านการสร้างสรรค

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

7. ด้านการรวมพลัง

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

8. ด้านการประสานความร่วมมือ

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

9. ด้านการสรุปผลงาน

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

.....  
(.....)

ตำแหน่ง.....

### ภาคผนวก จ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: *IOC*) ของแบบสอบถาม
2. การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: *IOC*) ของแบบสัมภาษณ์

(ฉบับผู้ทรงคุณวุฒิ)

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

(Index of item objective congruence: *IOC*)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการตรวจสอบสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากท่านเกี่ยวกับข้อคำถามว่าแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่นำไปใช้จริงในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อท่านได้พิจารณาแบบสอบถามแล้ว กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- + 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - 0 หมายถึง เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ในกรณีที่ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความหรือความหมายใดไม่สอดคล้อง โปรดให้

ข้อเสนอแนะ และเหตุผลประกอบด้วย จักขอขอบพระคุณยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง

นายสุริยา ศรี โภคา

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ติดต่อ 08-1761-9369



ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ด้านการใช้เหตุผล				
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมาย ตามโครงสร้าง				
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการ ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน				
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุม ด้านสังคมและวัฒนธรรมด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย				
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่า เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษา				
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์				
	ด้านการให้เห็นคุณค่า				
6	การพิจารณาคัดเลือกหัวหน้าทีมงานที่เหมาะสม มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะครู				
7	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน				
8	การคัดเลือกสมาชิกที่เป็นครูบรรจุใหม่เป็นทีมงาน				
9	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตาม หลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี				
10	การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ด้านการใช้พลังอำนาจ				
11	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา				
12	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ				
13	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติ ให้แก่บุคลากร				
14	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็น ผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาสถานศึกษา				
15	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครูและ บุคลากรทางการศึกษา				
	ด้านการทำให้เกิดความพึงพอใจ				
16	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงานใน สถานศึกษาให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา				
17	สถานศึกษามีการรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงาน ต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ				
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการให้รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและ บุคลากรทางการศึกษา				
19	การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา และสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากร ทางการศึกษา				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
20	การเห็นคุณค่าและการใช้หลักธรรมาภิบาล (คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า) ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด				
	ด้านการทำให้ได้ผลดีที่สุด				
21	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันมีความถูกต้อง ชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา				
22	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
23	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่อง ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น				
24	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน				
25	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา				
	ด้านการปรับตัว				
26	การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
27	การสรรหาและคัดเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ ให้ความรู้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพการศึกษา				
28	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุนบุคลากร ให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน				
29	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน โดยเน้นการเข้าไปช่วยเหลือ ชุมชน				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
30	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติตน ในกรอบของคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักศาสนา ที่นับถือ				
	ด้านการเปลี่ยนแปลงงาน				
31	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรมให้ได้รับ ความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่				
32	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริม การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง				
33	การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง				
34	การชี้แจงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือเกิดขึ้นกับ ทุกฝ่าย หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ				
35	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบัน ทันเหตุการณ์ เพื่อใช้พิจารณาบุคลากร อยู่เสมอ				
	ด้านการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง				
36	การทำโครงสร้างการบริหารงาน โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา				
37	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครูและ คณะกรรมการสถานศึกษา				
38	การกำหนดบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความรู้ ความสามารถ				
39	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อจัดทำนโยบาย สถานศึกษา				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
40	การกำหนดนโยบายและวางแผนจัดโครงสร้างการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ				
	ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคคล				
41	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหากรณีพิเศษ การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา				
42	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย ในชั้นเรียน				
43	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน และให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อสร้างความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง				
44	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา				
45	การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้านประชาสัมพันธ์ในการรับรู้ การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นพลวัต เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเอง				
	ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี				
46	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง				
47	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
48	การสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ				
49	การวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
50	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตัดล้นใจในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา				
ด้านการสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์					
51	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุมิติดำเนินการตามทีระบุนในกลยุทธ์โดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ และกิจกรรม				
52	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา				
53	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์				
54	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้อื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา				
55	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน				
ด้านการยอมรับ					
56	การกำหนดกรอบระยะเวลา แนวทาง และตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในสถานศึกษา				
57	การให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญและเกิดความตระหนักในการปฏิบัติงาน				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
58	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกตัวชี้วัด				
59	การจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล				
60	การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านบทบาท และหน้าที่ในการกำกับติดตามและประเมินผล				
ด้านการนำไปใช้					
61	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน				
62	การทบทวนหรือปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายและตัวชี้วัดของต้นสังกัด				
63	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน				
64	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติได้เกิดผลจริง				
65	การจัดให้ครูนำหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง				
ด้านการรวมคน					
66	การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระดมการบริการและผลผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการและผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์				
67	การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/ โครงการ				
68	การระดมทรัพยากรจากภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น เพื่อบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
69	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชาร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				
70	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน				
	ด้านการร่วมคิด				
71	การใช้วิธีการกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจอย่างจริงจัง				
72	การใช้ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน				
73	การสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา รับผิดชอบต่อเป้าหมาย และการให้ความรู้ การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน				
74	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
75	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน				
	ด้านการร่วมทำ				
76	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบงบประมาณ และระยะเวลา				
77	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมีองค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน				



ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
78	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน				
79	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน				
80	การประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา และอุปสรรค				
	ด้านการร่วมสรุปผลงาน				
81	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการ				
82	การใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจในกระบวนการติดตาม และประเมินผลทั่วทั้งสถานศึกษา				
83	การกำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และการสรรหาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา				
84	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด				
85	การทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้				
	ด้านการร่วมรับผลจากการกระทำ				
86	การดำเนินงานกิจกรรมตามโครงการสามารถก่อให้เกิดผลงาน และนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการอย่างเป็นรูปธรรม				
87	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากร ระยะเวลาตาม โครงการหรือกิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง				

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
88	การประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์				
89	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น				
90	การสร้างหรือกำหนดรูปแบบของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล				

(ฉบับผู้ทรงคุณวุฒิ)

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

(Index of item objective congruence: *IOC*)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบมีโครงสร้างฉบับนี้ เป็นการประมวลสรุปองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์เพื่อการตรวจสอบ วิพากษ์วิจารณ์ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ สอบถามความคิดเห็นจากท่านเกี่ยวกับข้อคำถามว่าแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่นำไปใช้จริงในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อท่านได้พิจารณาแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแล้ว กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- + 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง เมื่อท่านแน่ใจว่าข้อความดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ในกรณีที่ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความหรือความหมายใดไม่สอดคล้อง โปรดให้ ข้อเสนอแนะ และเหตุผลประกอบด้วย จักขอขอบพระคุณยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง

นายสุริยา ศรี โภคา

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ติดต่อ 08-1761-9369

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**

**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ข้อ	รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้คำสัมภาษณ์</b>					
1	ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน				
2	วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ				
3	ที่ตั้ง สถานที่ทำงาน				
4	ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์				
<b>ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา</b>					
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม				
	1.1 ท่านคิดว่าควรใช้หลักการใด ในการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน ในโรงเรียน คำตอบ.....				
	1.2 ท่านคิดว่าควรใช้หลักการใด ในการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ภายนอกโรงเรียน คำตอบ.....				
2	การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา				
	2.1 ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร ในการกำหนด วิสัยทัศน์ ที่มีภาพลักษณ์ของโรงเรียน คำตอบ.....				

ข้อ	รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	<b>ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา (ต่อ)</b>				
	2.2 หลักการอะไรบ้างที่ใช้ในการกำหนดพันธกิจให้มีลักษณะที่เด่นชัด คำตอบ.....				
	2.3 ท่านคิดว่ากรอบการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้ควรมีลักษณะอย่างไร คำตอบ.....				
3	<b>การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา</b>				
	3.1 ท่านคิดว่าการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรมีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำ คำตอบ.....				
	3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์ที่จะจัดทำควรมีลักษณะใดบ้าง คำตอบ.....				
	3.3 ท่านคิดว่าการจัดทำกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาควรมีระดับใดบ้าง คำตอบ.....				
	3.4 ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียนควรมีการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....				
	3.5 ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรมีการจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....				
4	<b>การตรวจสอบกลยุทธ์</b>				
	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียนควรมีการตรวจสอบ ความสอดคล้องและ ความเหมาะสมของกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....				

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ภาคผนวก จ**

ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of item objective congruence: *IOC*)

**ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์**  
**ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of item objective congruence: IOC)**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ตารางที่ 64 ค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสอบถามการวิจัย แต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้ภาษาที่นำไปใช้จริง ในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการใช้เหตุผล							
1	การได้รับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	การบริหารงานในโรงเรียนตามนโยบายระดับชาติหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	การศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาครอบคลุมด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00



ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
5	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยประสานกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ในการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ด้านการให้เห็นคุณค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	การพิจารณาคัดเลือกหัวหน้าทีมงาน ที่เหมาะสมมีความสามารถเป็นที่ยอมรับ ของคณะครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	การจูงใจและชักจูงผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่ มาเป็นทีมงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
8	การคัดเลือกสมาชิกที่เป็นครูบรรจุใหม่ เป็นทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9	การตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงาน ตามหลักเกณฑ์ การสร้างทีมงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10	การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยี ต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงาน ด้านการใช้พลังอำนาจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12	การใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้อง ตามกฎระเบียบข้อบังคับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13	การใช้การประชุมเพื่อเป็นวิธีการชี้แจงเกี่ยวกับ นโยบายในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวทางในการปฏิบัติให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
14	การโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เห็นผลประโยชน์ และคุณค่าที่เกิดจาก การพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15	การดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรมต่อครู และบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการทำให้เกิดความพึงพอใจ							
16	การสร้างความพึงพอใจด้านการบริหารงาน ในสถานศึกษาให้แก่ครู และบุคลากร ทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17	สถานศึกษามีการรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	การจัดสวัสดิการในสถานศึกษา และสิทธิ ประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20	การเห็นคุณค่าและการใช้หลักธรรมาภิบาล (คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และ ความคุ้มค่า) ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการทำให้ได้ผลดีที่สุด							
21	การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22	การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23	การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้ เกิดผลดี และคุ้มค่าต่อผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
25	การใช้ความเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการปรับตัว							
26	การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
27	การสรรหาและคัดเลือกวิทยากรที่มี ความเชี่ยวชาญให้ความรู้ กับครูและบุคลากร ทางการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
28	การใช้วิธีการที่หลากหลายในการสนับสนุน บุคลากรให้แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
29	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยเน้น การเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
30	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ ปฏิบัติตนในกรอบของคุณธรรมและจรรยาบรรณ ตามหลักศาสนาที่นับถือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการเปลี่ยนแปลงงาน							
31	การส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาไปอบรม ให้ได้รับความรู้ ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
32	การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80
33	การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบาย เป้าหมายและสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
34	การชี้แจงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือ เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย หากการเปลี่ยนแปลงประสบ ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
35	การทำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ เพื่อใช้พิจารณาบุคลากรอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง							
36	การทำโครงสร้างการบริหารงาน โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
37	การวางแผนและกำหนดแผนงานร่วมกับครู และคณะกรรมการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
38	การกำหนดบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ตาม ความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
39	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัด การศึกษาเพื่อจัดทำนโยบาย สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
40	การกำหนดนโยบายและวางแผนจัดโครงสร้าง การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคคล							
41	การให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.80
42	การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
43	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัย ในชั้นเรียน และให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
44	การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
45	การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของครู และบุคลากรทาง การศึกษาด้านประชาสัมพันธ์ ในการรับรู้การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร อย่างเป็นพลวัต เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี							
46	การสรรหาหรือผลิตนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการให้ทันการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
47	การปฏิบัติงานที่มุ่งประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจจากผู้ปกครองและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
48	การสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ และพันธกิจ	+1	+1	+1	+1	0	0.80
49	การวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
50	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการสร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์							
51	การสร้างแรงผลักดันให้บรรลุมิติทัศน์ตามที่ระบุในกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากแผนงานโครงการ และกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
52	การคิดค้นสร้างนวัตกรรมในการกำหนดกลยุทธ์ที่ทำนาย เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best practice) ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
53	การเทียบเคียงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
54	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้ เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
55	การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการยอมรับ							
56	การกำหนดกรอบระยะเวลา แนวทาง และ ตัวชี้วัดในการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
57	การให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญและเกิดความตระหนัก ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
58	การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล เพื่อใช้ ติดตามผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ทุกตัวชี้วัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
59	การจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและ ประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
60	การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านบทบาท และ หน้าที่ในการกำกับติดตามและประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการนำไปใช้							
61	การสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
62	การทบทวนหรือปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมาย และตัวชี้วัดของต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
63	การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
64	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ ได้เกิดผลจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
65	การจัดให้ครูนำหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการรวมคน							
66	การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุ การบริการและผลิต โดยให้รายละเอียด เกี่ยวกับการบริการและผลิตหลัก ที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
67	การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/ โครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
68	การระดมทรัพยากรจากภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น เพื่อบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อเป้าหมาย องค์กรสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
69	การจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความชำนาญในเนื้อหาวิชามาร่วมพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
70	การสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00



ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการร่วมคิด							
71	การใช้วิธีการกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจอย่างจริงจัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
72	การใช้ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
73	การสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา รับรู้เป้าหมาย และการให้ความรู้ การสร้าง ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
74	การประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามา มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
75	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงกับความต้องการ ของนักเรียนและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
ด้านการร่วมทำ							
76	การทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบ งบประมาณ และระยะเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
77	การทำโครงการหรือกิจกรรม โดยมี องค์ประกอบของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
78	การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
79	ท่านจัดให้มีการประสานสัมพันธ์และ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
80	การประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทาง ร่วมกันในการแก้ปัญหา และอุปสรรค ด้านการร่วมสรุปผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
81	การศึกษาสภาพการณ์ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติ และวิธีดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80
82	การใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการติดตาม และประเมินผล ทั่วทั้งสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
83	การกำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ และ การสรรหา แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80
84	การประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
85	การทำรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ข้อ	สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ขนาดเล็ก	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
ด้านการร่วมรับผลจากการกระทำ							
86	การดำเนินงานกิจกรรมตามโครงการสามารถ ก่อให้เกิดผลงาน และนำสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ของงาน/ โครงการอย่างเป็น รูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
87	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้ งบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาตามโครงการ หรือกิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
88	การประสานงานกับครูและบุคลากรทาง การศึกษา เพื่อนำผลการปฏิบัติงานและ ผลการกำกับติดตาม มาเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย เพื่อทบทวนปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
89	การทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทาง การศึกษาในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ ของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
90	การสร้างหรือกำหนดรูปแบบของระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้ เกิดผลผลิตและผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

**ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์**  
**ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of item objective congruence: IOC)**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ตารางที่ 65 ค่าความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์  
 เพื่อการวิจัยแต่ละข้อคำถามมีความถูกต้องของเนื้อหาสาระ และลักษณะของการใช้  
 ภาษาที่นำไปใช้จริงในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา  
 ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		ในการตรวจสอบเครื่องมือ					
		1	2	3	4	5	
ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้คำสัมภาษณ์							
1	ชื่อ-สกุล นาย/ นาง/ นางสาว/ ยศ อายุ ..... ปี ตำแหน่ง/ หน้าที่การงาน						
2	วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ						
3	ที่ตั้ง สถานะการทำงาน						
4	ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์						
ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา							
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.1	ท่านคิดว่าควรใช้หลักการใด ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ในโรงเรียน คำตอบ.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2	ท่านคิดว่าควรใช้หลักการใด ในการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน คำตอบ.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## ตารางที่ 65 (ต่อ)

ข้อ	รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ					IOC
		1	2	3	4	5	
		ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (ต่อ)					
2	การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา						
	2.1 ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีภาพลักษณ์ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						
	2.2 หลักการอะไรบ้างที่ใช้ในการกำหนด พันธกิจให้มีลักษณะที่เด่นชัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						
	2.3 ท่านคิดว่ากรอบการประเมินผลเพื่อให้ บรรลุตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้ควรมีลักษณะ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						
3	การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา						
	3.1 ท่านคิดว่าการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรมีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วม จัดทำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						
	3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์ที่จะจัดทำควรมีลักษณะ ใดบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						
	3.3 ท่านคิดว่าการจัดทำกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาควรมีระดับใดบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
	คำตอบ.....						

## ตารางที่ 65 (ต่อ)

ข้อ	รายการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		ในการตรวจสอบเครื่องมือ					
		1	2	3	4	5	
ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา (ต่อ)							
3.4	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรมีการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.5	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรมีการจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	การตรวจสอบกลยุทธ์ ท่านคิดว่าในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรมีการตรวจสอบ ความสอดคล้องและ ความเหมาะสมของกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร คำตอบ.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## ภาคผนวก ข

คำอธิบายจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 66 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการพัฒนารูปแบบ  
การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.73	25	0.44
2	0.27	26	0.57
3	0.84	27	0.58
4	0.88	28	0.68
5	0.88	29	0.71
6	0.73	30	0.89
7	0.27	31	0.80
8	0.86	32	0.85
9	0.83	33	0.25
10	0.77	34	0.51
11	0.73	35	0.71
12	0.65	36	0.85
13	0.57	37	0.82
14	0.44	38	0.75
15	0.79	39	0.29
16	0.81	40	0.89
17	0.86	41	0.65
17	0.86	42	0.57
19	0.89	43	0.44
20	0.86	44	0.79
21	0.83	45	0.77
22	0.74	46	0.76
23	0.65	47	0.65
24	0.56	48	0.57



ตารางที่ 66 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
49	0.44	70	0.40
50	0.80	71	0.56
51	0.44	72	0.38
52	0.89	73	0.57
53	0.73	74	0.75
54	0.27	75	0.70
55	0.60	76	0.70
56	0.40	77	0.62
57	0.43	78	0.66
57	0.61	79	0.79
59	0.73	80	0.71
60	0.52	81	0.68
61	0.23	82	0.63
62	0.56	83	0.53
63	0.67	84	0.73
64	0.39	85	0.63
65	0.61	86	0.57
66	0.70	87	0.62
67	0.72	88	0.63
68	0.75	89	0.55
69	0.64	90	0.39

ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ  $\alpha = .98$