



การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

The developing of strategic management
for small sized primary schools

อุดม คำหล้า
โรงเรียนบ้านตัว

บทคัดย่อ

การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม ใช้วิธีการสุ่มหลายวิธี (Multi - Stage Sampling) จำนวน 360 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 1080 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.939 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยสถิติ Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประชุม ด้วยการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้อำนวยการเขตการศึกษา รองผู้อำนวยการเขตการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 คน และ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้วยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ผลการวิจัย ปรากฏว่า สภาพความเป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ในการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งการบริหารงบประมาณ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงานทั่วไป และการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีความสอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น ส่วนผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งการบริหารงบประมาณ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารงานทั่วไป และการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการตรวจสอบพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้วยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย



คำสำคัญ : การบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

Abstract

This research, the developing of strategic management for small sized primary schools, aimed to assess the strategic management situation and to develop the strategic management in small sized primary schools. There are 3 research steps. The first step was to assess the strategic management situation in small sized primary schools. Multi - Stage Sampling was used to recruit 360 schools. There were 1080 teachers participated in the study (1 director and 2 teachers from each school). Research questionnaire consist of demographic data and strategic management situation in small sized primary schools. Reliability was 0.939. Data were analyzed using percent, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index (PNI Modified). The second step was to develop strategic management for small sized primary schools by using brain storming among 9 people: the director of Primary Educational Service Area, the deputy director of Primary Educational Service Areas, educational supervisors and the director of small sized primary school. The third step was to recheck the developing of the strategic management for small sized primary schools by using connoisseurship among 9 experts.

Research revealed that the actual and expected situation for planning and implementing the strategic management, consisted of budget management, personnel management, general management and evaluation process, was valued

at medium level. The priority setting of their need was related with the actual situation. Moreover, the component of strategic management for small sized primary schools included strategic planning and implementing for budget management, academic management, personnel management, general management and evaluation. Also, experts agreed that strategic management for small sized primary schools was appropriated, practical and relevant with research theoretical framework .

Key words : strategic management, small sized primary school

บทนำ

การบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกแห่งการบริหารมีความสลับซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542) ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาจะต้องศึกษาในเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน จากหลักการและข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา จะช่วยให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการได้ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้คำตอบพื้นฐานสำคัญแก่ผู้บริหารคือ เราจะทำอะไร เราจะกระทำเพื่อใคร เราจะต้องบรรลุเป้าหมายอะไร และเราจะบรรลุเป้าหมายอย่างไร (สมยศ นาวิการ, 2544) นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจ



ของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพานี สุญญ์วานิช, 2544) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อองค์กร และองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายและสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน (ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์, 2544)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูง บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Wright, Pringle and Kroll, 1992) การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป นักวิชาการต่างลงความเห็นคล้ายคลึงกันถึงขั้นตอนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย สามขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2) ขั้นตอนการนำไปลงมือปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) ขั้นตอนการวัดประเมินผลการใช้กลยุทธ์ (Strategic Evaluation) (Abu Hasan, 2011) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม (Thompson and Strickland, 2003) นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาเป็นแนวทาง

ในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษา ตามภารกิจหลักในการบริหารงานในสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีขอบข่ายในการบริหารงาน 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ถือเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานทางการศึกษายึดเป็นนโยบายที่ต้องเร่งดำเนินการ และพยายามที่จะพัฒนาโดยมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจและสังคม ตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะครอบคลุมกลยุทธ์ มีกลไกประสานการทำงานร่วมกันสามารถปฏิบัติ งานเชื่อมโยงได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



ระเบียบวิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม เลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น (Multistage Random Sampling) และเปิดจากตาราง Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 98) โดยกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างในทุกจังหวัด สุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากทุกเขตพื้นที่ และสุ่มเลือกโรงเรียนจากทุกเขตพื้นที่ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 360 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 1080 คน

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นแบบสอบถามข้อมูลจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.939

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) คะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยสถิติ Modified Priority Needs Index (PNI Modified)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้วยการจัดทำกรอบร่างการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และประชุมระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้อำนวยการเขตการศึกษา รองผู้อำนวยการเขตการศึกษา ศึกษาพิเศษและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน

โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 ท่าน ปรับปรุงการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเป็นไปได้จากการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) ให้มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอน 3 การตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

การตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กระทำโดยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ เพื่อการวิพากษ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่จัดทำขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน นำผลจากการวิพากษ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิเคราะห์สภาพที่ควรจะเป็นและสภาพความเป็นจริงในแต่ละประเด็น ปรากฏว่า

การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า สภาพที่เป็นจริงของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวข้อการนำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงและแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 2.75$, S.D. = 0.55) รองลงมาคือวิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรมเช่นจำนวนประชากรระบบการศึกษาขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคมการคมนาคมการสื่อสารอาชีพ ($\bar{X} = 2.74$, S.D. = 0.52) การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติหลักสูตรนโยบายรัฐบาลและนโยบาย



หน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ($\bar{X} = 2.74$, S.D. = 0.53) และวิเคราะห์ด้านบุคลากรได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.74$, S.D. = 0.53) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรนโยบายรัฐบาลและนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมืองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.50) กำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.52) กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51) และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน/โครงการ/กิจกรรม ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า

ด้านการบริหารงบประมาณ สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ประกอบด้วย การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน/โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาตามหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.53) ระดมทรัพยากรจากบุคคลและองค์กรภายนอกเพื่อการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.52) และติดตามการรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบด้วยความโปร่งใส ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.51) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$,

S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณโดยยึดระเบียบกฎหมายเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือบริหารการเงินและบัญชีโดยยึดกฎระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.50)

ด้านการบริหารวิชาการพบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.018) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 2.74$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือผู้บริหารและครูมีการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.54) และใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.53) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.018) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.52) รองลงมาคือใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.51) และกำกับ ติดตาม การจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.50)

ด้านการบริหารบุคลากรพบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$, S.D. = 0.183) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ประกอบด้วย การกำกับติดตามในการคัดเลือกครูและบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.51) และรายงานผลการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างโปร่งใสเมื่อสิ้นปีการศึกษา ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ดำเนินการจัดครูสอนครบชั้นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.52) พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ตามหลักการเสมอภาค ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.54) ควบคุมการปฏิบัติงานครูและบุคลากรให้เป็นไป



ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.51) และกำหนดแนวทางร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.52) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.018) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายงานผลการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างโปร่งใสเมื่อสิ้นปีการศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.51) และการควบคุม การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษครู และบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือกำหนดอัตรากำลังครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.53) การประเมินผลการดำเนินงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักนิติธรรม ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.51) พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ตามหลักการเสมอภาค ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.53) ควบคุมการปฏิบัติงานครูและบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.53) และกำหนดแนวทางร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.52) ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.020) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ประกอบด้วย ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือปรับปรุงอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องเรียนต่างๆ อย่างพอเพียง ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.51) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.52) และรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.51) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.024) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.52) รองลงมาคือทำแผนงานกิจการนักเรียน จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วม

ในกระบวนการวางแผนอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.52) และให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) การประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า สภาพความเป็นจริงของการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.51) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.51) และติดตามการใช้งบประมาณทรัพยากรระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.71$, S.D. = 0.50) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.52) และนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับปรุงเพิ่มกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.50) รองลงมาคือวางแผนด้านการวัดและประเมินผลตามแผนงาน โครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50) และสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.50)

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏว่า

การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ในการวางแผนกลยุทธ์ คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับ



ความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน/โครงการ/กิจกรรม รongลงมาได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาในการ ให้บริการการศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน การกำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งสภาพ แวดล้อมภายนอกและภายใน และการระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้น ตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ บุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลผลิตหลักเช่นผลการเรียนคุณลักษณะนักเรียน การให้ บริหารในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีการศึกษา ที่ผ่านมากการจกกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียน วิเคราะห์ ความเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความ สัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ที่กำหนด เชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพ แวดล้อมของโรงเรียนการกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย และการกำหนดเกณฑ์เชิงประมาณเกณฑ์เชิงคุณภาพและ การจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน

ส่วนผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่า การบริหาร งบประมาณ พบว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การอนุมัติงบประมาณตามแผนงาน โครงการ และการดำเนินงานด้วยความเสมอภาคและ การจัดทำบัญชี ทะเบียน และรายงานงบประมาณ เป็นระบบ มีประสิทธิผล (PNI = 0.43) การแต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบงบประมาณโดยยึดระเบียบกฎหมายเป็นหลัก (PNI = 0.42) มีการประชุมตรวจสอบและรายงานการ ใช้งบประมาณด้วยความโปร่งใส การควบคุมการเบิกจ่าย เงินงบประมาณอย่างโปร่งใส การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎระเบียบ การจัดสรร งบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน การบริหาร งานพัสดุ อย่างเป็นระบบ การจัดทำบัญชีวัสดุ ถูกต้องเป็น

ปัจจุบัน และการจัดทำฐานข้อมูลสินทรัพย์ของโรงเรียน (PNI = 0.41)

การบริหารวิชาการ พบว่า ความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การจัดทำ การปรับปรุง หน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ (PNI = 0.42) การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน (PNI = 0.41) การบริหารงานวิชาการ และจัดการเรียนการสอนโดยมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลและ ประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารและครู ร่วมกันนิเทศภายในการดำเนินงานทางวิชาการด้วยความ โปร่งใสการกำกับ ติดตามการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการกำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและ การพัฒนา การจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน (PNI = 0.40)

การบริหารบุคลากร พบว่า ความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การประเมิน ผลการดำเนินงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตามหลักนิติธรรมการจัดระบบและการจัดทำทะเบียน ประวัติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และ รายงานผลประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างโปร่งใสเมื่อสิ้นปีการศึกษา (PNI = 0.43) การควบคุม การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษครูและบุคลากร ด้วยความเป็นธรรม (PNI = 0.42) การกำหนดอัตรากำลัง ครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญและ การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อน ชั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมโดยยึดระเบียบของทางราชการ (PNI = 0.41)

การบริหารงานทั่วไป ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การให้บริการชุมชน ในด้านต่างๆ (PNI = 0.45) การจัดและพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ การบริหารงานกิจการ



นักเรียนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน ทำแผนปฏิบัติงานกิจการนักเรียน และการประสานงาน กิจการนักเรียนกับหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียนระหว่าง โรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครองหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเยาวชน ประเมินและติดตามผลการปฏิบัติ (PNI = 0.44) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงเรียนและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ การทำแผนงานกิจการนักเรียน จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงาน กิจการนักเรียน การส่งเสริมงานกิจการนักเรียนสนับสนุน ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนอย่าง หลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ (PNI = 0.43)

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกในการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ คือ การวางแผนด้านการวัดและประเมินผล ตามแผนงาน โครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานและการสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจ (PNI = 0.45) การจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตาม และประเมินผล (PNI = 0.44) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ กระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กรการแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษาการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับ ติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการรายงานผลแก่ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ (PNI = 0.43)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 18 ข้อ
 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ประกอบด้วย
 - 2.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหาร งบประมาณ จำนวน 19 ข้อ
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหาร วิชาการ จำนวน 19 ข้อ
 - 2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหาร งานบุคคล จำนวน 14 ข้อ
 - 2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการบริหาร งานทั่วไป จำนวน 18 ข้อ
 3. การประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 13 ข้อ
- ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
- ผลการตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การวางแผน กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและ 3) การประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผ่านการประชุม อย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์ วิธีการปฏิบัติที่ดีที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

อภิปรายผล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้ตอบ แบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 60.3 อายุของผู้ให้ ข้อมูลอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 71.6 รองลงมา 40 - 49 ปี ร้อยละ 20 สำหรับระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 64.3



มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน ร้อยละ 81.8 และผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 18.2 โดยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง/สถานภาพเป็นระยะระยะเวลา 6 - 8 ปี ร้อยละ 77.3 รองลงมาเป็น ระยะเวลา 9 - 11 ปี ร้อยละ 14.3 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาเป็นเวลา 20 - 24 ปี ร้อยละ 77.9 และรองลงมาเป็น ระยะเวลา 15 - 19 ปี ร้อยละ 13.7

ผลการวิเคราะห์สภาพที่ควรจะเป็นและสภาพความเป็นจริงในแต่ละประเด็น ปรากฏว่า การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า สภาพที่เป็นจริงของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวข้อการนำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงและแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น จำนวนประชากรระบบการศึกษา ขนบธรรมเนียม แนวโน้มสังคมการคมนาคมการสื่อสารอาชีพ การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติหลักสูตรนโยบายรัฐบาลและนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง และวิเคราะห์ด้านบุคลากรได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การวิเคราะห์ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติหลักสูตรนโยบายรัฐบาลและนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมืองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรที่กำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน/โครงการ/กิจกรรม

โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก ในการวางแผนกลยุทธ์ คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร และเลือกกลยุทธ์ที่จัดลำดับความสำคัญแปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน / โครงการ / กิจกรรม รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาในการให้บริการ การศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน การกำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และการระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้บรรลุนิเวศทัศน์ ส่วนบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนิเวศทัศน์เป้าหมายและทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลักเช่นผลการเรียนคุณลักษณะนักเรียน การให้บริการในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา การจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ที่กำหนดเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์ครอบคลุมด้านปริมาณคุณภาพเวลาและค่าใช้จ่าย และการกำหนดเกณฑ์เชิงประมาณเกณฑ์เชิงคุณภาพและการจัดทำรายละเอียดของเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน เป็นลำดับที่ 3 สอดคล้องกับ การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 (ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, 2554) ที่ผลการวิจัยพบว่าการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนพบว่า มี 3 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร



และการกำหนดพันธกิจ ส่วนอีก 6 ขั้นตอน มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และการกำหนด นโยบายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า

ด้านการบริหารงบประมาณ สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ประกอบด้วย การประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน/โครงการเพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษาตามหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระดมทรัพยากรจากบุคคลและองค์กรภายนอกเพื่อการจัดการศึกษา และติดตามการรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบด้วยความโปร่งใส ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณ โดยยึดระเบียบกฎหมายเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือบริหารการเงินและบัญชีโดยยึดกฎระเบียบว่าด้วยการพัสดุ โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก คือ การอนุมัติงบประมาณตามแผนงานโครงการ และการดำเนินงานด้วยความเสมอภาคและการจัดทำบัญชี ทะเบียน และรายงานงบประมาณ เป็นระบบมีประสิทธิผล รองลงมา เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณโดยยึดระเบียบกฎหมายเป็นหลัก ส่วนมีการประชุมตรวจสอบและรายงานการใช้งบประมาณด้วยความโปร่งใส การควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณอย่างโปร่งใส การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎระเบียบ การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน การบริหารงานพัสดุอย่างเป็นระบบ การจัดทำบัญชีวัสดุ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และการจัดทำฐานข้อมูลสินทรัพย์

ของโรงเรียน เป็นลำดับที่ 3 สอดคล้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติ ในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก (นิรุจน์ เข็มเงิน, 2546) ที่พบว่า กรณีศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่การดำเนินการยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน คือ ยังไม่มีการวางแผนจากกรณีวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและพิจารณา มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติและการดำเนินการเฉพาะการกำหนดผลผลิตเท่านั้น ยังไม่มีการคำนวณต้นทุน ในการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีศึกษายังไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยยังจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมในบางหมวดเท่านั้น ส่วนการรายงานทางด้านการเงิน ยังขาดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน นอกจากนี้กรณีศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และกำหนดกรอบในการตรวจสอบภายใน แต่ยังไม่มีการดำเนินการตรวจสอบภายใน

ด้านการบริหารวิชาการพบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูมีการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน และใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือใช้แหล่งเรียนรู้/วิทยากรในชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก คือ การจัดทำ การปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้



รองลงมาเป็น การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชน ส่วนการบริหารงานวิชาการและจัดการเรียนการสอนโดยมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลและประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและครูร่วมกันนิเทศภายในการดำเนินงานทางวิชาการด้วยความโปร่งใส การกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและนำผลการกำกับ/ติดตามมาปรับปรุงและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เป็นลำดับที่ 3 สอดคล้องกับสภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ที่ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้อาจไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด หรือใช้ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

ด้านการบริหารบุคลากรพบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ประกอบด้วย การกำกับติดตามในการคัดเลือกครูและบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส และรายงานผลการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างโปร่งใสเมื่อสิ้นปีการศึกษา รองลงมา คือ ดำเนินการจัดครูสอนครบชั้นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ตามหลักการเสมอภาคควบคุมการปฏิบัติงานครูและบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐาน

วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ และกำหนดแนวทางการร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายงานผลการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างโปร่งใสเมื่อสิ้นปีการศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการควบคุมการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษครูและบุคลากรด้วยความเป็นธรรม รองลงมา คือ กำหนดอัตรากำลังครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลการดำเนินงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักนิติธรรม พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ตามหลักการเสมอภาคควบคุมการปฏิบัติงานครูและบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และกำหนดแนวทางการร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจครูและบุคลากรอย่างชัดเจน

โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลการดำเนินงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักนิติธรรม การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และรายงานผลประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างโปร่งใส เมื่อสิ้นปีการศึกษา รองลงมาเป็นการควบคุม การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษครูและบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ส่วนการกำหนดอัตรากำลังครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมโดยยึดระเบียบของทางราชการ เป็นลำดับที่ 3 สอดคล้องกับ การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน (พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ, 2551) ที่พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ได้แก่ หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมีความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่มีการดำเนินงานอย่าง



จริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศ และบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่า กำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงานนาน และไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานปัญหาที่พบ ได้แก่ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัยผู้ประเมินมือคดกับ ผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงาน อย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดลิสทึประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน บุคลากรไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษ ของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากร พ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ

ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า สภาพความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ปรับปรุง อาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องเรียนต่างๆ อย่างพอเพียง พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือทำแผนงาน

กิจการนักเรียน จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน ส่งเสริมงานกิจการนักเรียนสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผนอย่างหลากหลายตามความถนัด และความสนใจของนักเรียน และให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการ จำเป็น 3 อันดับแรก คือ การให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ รองลงมา คือ การจัดและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ การบริหารงานกิจการนักเรียนกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียนทำแผนภูมิงานกิจการ นักเรียน และการประสานงานกิจการนักเรียนกับหน่วยงาน ต่างๆ ภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเยาวชน ประเมินและ ติดตามผลการปฏิบัติการจัดทำแผน ส่วนการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ โรงเรียนและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ การทำแผนงาน กิจการนักเรียน จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน การส่งเสริมงานกิจการนักเรียนสนับสนุนให้นักเรียนได้มี ส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนอย่างหลากหลาย ตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ เป็นลำดับที่ 3 ผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับ การศึกษาการ ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางการปฏิรูป การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ (ทองทิพย์ สิงห์ทอง, 2542) ที่พบว่า การจัดการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาไม่ตอบสนอง ต่อความต้องการของสังคมและท้องถิ่น เพราะชุมชนซึ่งอยู่ ใกล้ชิดกับหน่วยงานทางการศึกษา คือโรงเรียนมากที่สุด ไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาว่าจะให้ผลของ การจัดการศึกษามีทิศทางไปในทิศทางใด ดังนั้น ข้อที่มี การดำเนินงานเป็นอันดับแรกคือ ประสานความร่วมมือ กับกรรมการโรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานอื่นให้เข้ามามี ส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะต่างๆ รองลง มาได้แก่ ดำเนินการให้กรรมการโรงเรียน ชุมชนและ หน่วยงานอื่นมีความรู้ลึกผูกพันเป็นเจ้าของโรงเรียนและ



อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและสม่ำเสมอและดำเนินการให้กรรมการโรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะต่างๆ และมีผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย และการศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครชั้น (ดาโรน สุทธิสะอาด, 2547) พบว่าปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติกิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมพัฒนาความถนัดความสนใจตามความต้องการของผู้เรียน ปัญหาที่พบได้แก่ ผู้ปกครอง และชุมชนไม่มีส่วนร่วมขาดการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญแนะแนว กิจกรรมไม่หลากหลาย ด้านการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมพัฒนาความถนัดความสนใจตามความต้องการของผู้เรียน ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดบุคลากร ขาดงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ สถานที่ไม่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม ขาดแหล่งเรียนรู้และครูได้รับการอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถน้อย และไม่ต่อเนื่อง ด้านการประเมินผล และรายงานกิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมพัฒนาความถนัด ความสนใจตามความต้องการของผู้เรียน ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดเครื่องมือที่ใช้มาตรฐาน ไม่นำผลการประเมินไปใช้พัฒนา ขาดบุคลากรด้านการประเมินตามสภาพจริงไม่ต่อเนื่อง

การประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติพบว่า สภาพความเป็นจริงของการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การติดตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา และติดตาม

การใช้งบประมาณทรัพยากร ระยะเวลาตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา และนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือวางแผนด้านการวัดและประเมินผลตามแผนงาน โครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์เป้าหมายภารกิจ โดยผลการเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก คือ การวางแผนด้านการวัดและประเมินผลตามแผนงาน โครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และการสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์เป้าหมายภารกิจ รองลงมา คือ การจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับติดตามและประเมินผล ส่วนการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์และการรายงานผลแก่ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ เป็นลำดับที่ 3 สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี (ขจรเกียรติ มานิลักษณ์, 2543) ที่พบว่า ขั้นตอนติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะดังนี้



1. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 18 ข้อ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย
 - 2.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 19 ข้อ
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 19 ข้อ
 - 2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 14 ข้อ
 - 2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการบริหารงานทั่วไป จำนวน 18 ข้อ
3. การประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 13 ข้อ

ผลการศึกษาที่พบ แม้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้น จะมีองค์ประกอบไม่เหมือนกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (ชัตติยา ต่วงสำราญ, 2552) ที่พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน แต่ก็ครอบคลุมสอดคล้องการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น และผลการศึกษาตรวจสอบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น ด้วยการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์. (2543). *กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์.
- ชัตติยา ต่วงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์. (2544). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ดาริน สุทธิสะอาด. (2547). *ปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



เอกสารอ้างอิง

- ทองทิพย์ ลิงห์หลง. (2542). *การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิรุตต์ เข็มเงิน. (2546). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ (2551). *สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน*. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ (2554) *การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 - 2553*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Abu Hassan and Other. (2011). "Implementation of Strategic Management Practices in The Malaysian Construction Industry". *Pak.J.Commer.Soc.Sci.* (5)1, pp 140-154.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. New York: McGraw - Hill/Irwin.
- Wright, P., Pringle, and Kroll. (1992). *Strategic Management : Text and cases*. Allyn and Bacon.