



การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา

The Developing of Strategic Management for Moral Leading School

นายธงชัย จันแฉ่
โรงเรียนบ้านแม่อิง

บทคัดย่อ

การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา และเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์พัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษาโดยใช้โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษาภาคเหนือเป็นหน่วยสุ่ม ใช้วิธีการสุ่มหลายวิธี (Multi - Stage Sampling) จำนวน 234 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน และครู 3 คน รวมทั้งสิ้น 936 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.9933 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยสถิติ Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา

ด้วยการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้อำนวยการเขตการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 คน และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ด้วยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ผลการวิจัย ปรากฏว่า การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งด้านการปลูกฝังคุณธรรม ด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม และการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ สภาพความเป็นจริงอยู่ในในระดับมาก ส่วนสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีความสอดคล้องกับสภาพคาดหวัง ส่วนผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการปลูกฝังคุณธรรม ด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม และการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการตรวจสอบพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ด้วยจัดการ



ประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ

Abstract

This research, the developing of strategic management for moral leading schools, aimed to assess the strategic management situation and to develop the strategic management in Moral Leading School. There are 3 research steps. The first step was to assess the strategic management situation in Moral Leading School. Multi - Stage Sampling was used to recruit 234 schools. There were 936 teachers participated in the study (1 director and 3 teachers from each school). Research questionnaire consist of demographic data and strategic management situation in Moral Leading School. Reliability was 0.993. Data were analyzed using percent, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index (PNI Modified). The second step was to develop strategic management for Moral Leading School by using brain storming among 9 people: the director of Primary Educational Service Area, educational supervisors and the director of primary school. The third step was to recheck the developing of the strategic management for Moral Leading School by using connoisseurship among 9 experts.

Research revealed that the actual and expected situation for planning and implementing

the strategic management, consisted of cultivate virtue, good governance in the administration, The Sufficiency Economy along with virtue and evaluation process, was valued at high level. The priority setting of their need was related with the actual situation. Moreover, the component of strategic management for Moral Leading School included strategic planning and implementing for cultivate virtue, good governance in the administration, The Sufficiency Economy along with virtue and evaluation. Also, experts agreed that strategic management for Moral Leading School was appropriated, practical and relevant with research theoretical framework.

Key words : Administration, strategic management, Moral Leading School

บทนำ

คุณธรรม จริยธรรมถือกำเนิดมาจากความประพฤติของบุคคล ที่เรียกว่าพฤติกรรมซึ่งอยู่ภายใต้จิตสำนึกและมีการตัดสินใจ มีทั้งความประพฤติที่ดีและความประพฤติไม่ดี ถ้าจิตสำนึกดี และตัดสินใจดีการแสดงออกทางความประพฤติก็จะแสดงในทางที่ดีหรือว่ามโนธรรมมโนธรรมอาจแสดงออกเป็นครั้งคราวเป็นเรื่องๆ ไป แต่ถ้าพฤติกรรมปฏิบัติดี เป็นประจำเป็นประจำ เราเรียกบุคคลนั้นว่าเป็นผู้มีคุณธรรม สังคมทุกสังคมย่อมต้องการสมาชิกที่พัฒนาจิตใจถึงระดับคุณธรรม เพราะคุณธรรมจะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาด้วยคุณธรรม การแก้ไขปัญหาด้วยคุณธรรมนั้นขั้นแรกต้องเข้าใจตนเองก่อนว่ามีบทบาทอย่างไร ขั้นต่อมาคือการสร้างค่านิยมในชีวิตของตนเอง เมื่อเข้าใจตนเองและค่านิยมที่ดีในจิตใจแล้ว การนำไปสู่การปฏิบัติด้วยคุณธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญคือรู้จักหน้าที่และบทบาทของตนเอง โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2552) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบ



ที่จะช่วยให้บุคคลในสังคมเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือมีลักษณะนิสัยสามารถควบคุมความประพฤติของตนเองให้อยู่ในขอบเขตที่พึงงาม มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนโดยไม่ต้องใช้กฎหมายหรือกฎเกณฑ์จากภายนอกมาบังคับ เพราะผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในระดับสูงจะเป็นผู้ที่สามารถควบคุมตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในระดับรองลงมา (ทัศนีย์ ผลเนืองมา และคณะ, 2547) นโยบายการศึกษาในการเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยการยึดคุณธรรมนำความรู้และคำนึงถึงคุณภาพการศึกษาของประชาชนด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ตระหนักในคุณค่าของการน้อมนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงความสมานฉันท์สันติวิธีวิถีประชาธิปไตยมาสู่การพัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงร่วมมือกับสถาบันครอบครัว ชุมชนสถาบันศาสนาและสถาบันการศึกษาการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชนเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรมคุณภาพสมรรถภาพและประสิทธิภาพเพื่อให้การปฏิรูประบบการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของมาตรา 39 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546)

การศึกษาเป็นการพัฒนาคุณสมบัติของผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและให้มีคุณธรรมจริยธรรมพร้อมทุกส่วน สังคมจะมีความสงบสุขได้ บุคคลในสังคมต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสม มีระเบียบกฎเกณฑ์ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมของสังคม วาจาและใจ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่

ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของประชากรและอนาคตของชาติ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งในเชิงความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับอันได้แก่ครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2542) ปัจจุบันวัฒนธรรมของสังคมไทยบางอย่างกำลังเลือนหายและระบบคุณค่าที่ฝังงมในอดีตเริ่มเสื่อมถอยโดยเฉพาะในกลุ่มเด็กและเยาวชนที่หันไปชื่นชมวัฒนธรรมแบบใหม่รับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น ระบบคุณค่าที่ฝังงมในสังคมที่ลดน้อยลงนี้ หากไม่สามารถฟื้นฟู พัฒนาส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมั่นคงแล้ว จะมีผลต่อการเสื่อมถอยทางจริยธรรมและวัฒนธรรม ไม่สามารถปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมแล้วจะนำไปสู่ประเด็นปัญหาสังคมต่างๆ (ปาริชาติ เทพอาร์ักษ์, 2548)

กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ประกาศนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชนสถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนดี มีความรู้และอยู่ดีมีสุข โดยมีคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ประกอบด้วย ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี และมีน้ำใจ จากนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา 8 คุณธรรมพื้นฐานดังกล่าว สถาบันการศึกษาจึงควรเร่งรัดการปลูกฝังคุณธรรมให้กับเยาวชนของชาติ เพื่อให้เป็นคนดี มีความรู้และอยู่ดีมีสุขก้าวสู่สังคมคุณธรรมนำความรู้ โดยประสานความร่วมมือจากสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนาและสถาบันการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ โดยยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จะนำ



ไปสู่ความสำเร็จนั้น ทุกฝ่ายจะต้องมีความตั้งใจและลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้ใหญ่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เยาวชน พ่อแม่ต้องดูแลเอาใจใส่ลูกอย่างใกล้ชิด ครูต้องมีจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครูเพิ่มขึ้น ภาครัฐและเอกชน องค์กรศาสนาและสื่อมวลชน ต้องกระตือรือร้นและผนึกกำลัง เพื่อพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าอย่างมั่นคง อย่างน้อยที่สุดทุกคนควรทำงานให้เต็มกำลัง เต็มความสามารถและเต็มเวลา ด้วย 8 คุณธรรมพื้นฐานดังกล่าว ประเทศไทยจะพ้นวิกฤติทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม พัฒนาชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นสังคมคุณธรรมนำความรู้ จึงเกิดโรงเรียนวิถีพุทธที่จะทำอย่างไรจะ让孩子และเยาวชนไทยยึดหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาที่ยึดเหนี่ยวสามารถเผชิญกับปัญหาอย่างมีสติรู้เท่าทันและใช้ปัญญาจัดการกับปัญหานั้นได้

โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำเป็นโรงเรียนที่พัฒนามาจากโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งเป็นโรงเรียนระบบปกติทั่วไปที่นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาใช้หรือประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาผู้เรียน เน้นรอบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อย่างบูรณาการผ่านการกิน อยู่ ดู ฟัง ให้เป็น โดยมีปัญญารู้เข้าใจในคุณค่าแท้ ใช้กระบวนการทางวัฒนธรรมแสวงปัญญา และมีวัฒนธรรมเมตตาเป็นฐานการดำเนินชีวิต โดยมีผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูเป็นกัลยามิตรในการพัฒนาและต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของสถานศึกษา บ้าน วัด และสถาบันต่างๆ ในชุมชนด้วยศรัทธา ที่จะพัฒนาทั้งนักเรียนและสังคมตามวิถีพุทธธรรม เพื่อประโยชน์สุขร่วมกัน โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำจึงมีการดำเนินการพัฒนาการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนและบุคลากรมาอย่างต่อเนื่องนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน และการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม 3 มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (2550) ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม

ประกอบด้วยโรงเรียนมีการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อเป็นทิศทางในการปลูกฝังผู้เรียนและบุคลากรให้มีคุณธรรมและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีแผนการดำเนินงานตามแผนการปลูกฝังคุณธรรม มีการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปลูกฝังคุณธรรม และมีการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการปลูกฝังคุณธรรม สามารถเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ในเครือข่ายโรงเรียนคุณธรรม 2) มาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ โรงเรียนมีการดำเนินงาน มีการประเมินผลและมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 3) มาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรมประกอบด้วยโรงเรียนมีแผนการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม มีการดำเนินงาน มีการประเมินผลและมีการพัฒนาการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม

การดำเนินงานแก่โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ทั้งการจัดการเรียนการสอน การบริหารโรงเรียนที่จะนำแนวคิดหลักธรรมมาบูรณาการในการปฏิบัติงานเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นต้นแบบในการนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Wright , Pringle and Kroll, 1992)การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจของงานบริหารโดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่นแต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพานี สฤญวานิช, 2544)



การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป นักวิชาการต่างลงความเห็นคล้ายคลึงกันถึงขั้นตอนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2) ขั้นตอนการนำไปลงมือปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) ขั้นตอนการวัดประเมินผลการใช้กลยุทธ์ (Strategic Evaluation) (Abu Hasan, 2011) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม (Thompson and Strickland, 2003) นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงานจัดการศึกษาตามภารกิจหลักในการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา
2. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษาและเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษาเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม เลือกโดยวิธีการสุ่มแบบหลายวิธี (Multi-stage sampling) กำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างทุกจังหวัด 17 จังหวัด กำหนดให้มีทุกเขตพื้นที่ 44 เขต และสุ่มเลือกโรงเรียนจากเขตพื้นที่ ตามจำนวนโรงเรียนโดยการเทียบสัดส่วนสุ่มเลือกจำนวนโรงเรียนและเปิดจากตาราง Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 98) โดยกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างในทุกจังหวัดจำนวน 234 โรงเรียน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน และครู 3 คน แต่ได้แบบสอบถามกลับคืนมารวมทั้งสิ้น 920 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นแบบสอบถามข้อมูลจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการณ์การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริง และตามความคาดหวัง โดยสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.993

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) คะแนนเฉลี่ย 0(Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิธีการจัดลำดับ



ความสำคัญ ด้วยสถิติ Modified Priority Needs Index (PNI Modified)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการจัดทำกรอบร่างพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา ด้วยการจัดทำกรอบร่างจัดทำกรอบร่างพัฒนาการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา และประชุมระดมความคิดเห็น (Brain Storming) กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตการศึกษาศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปรับปรุงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเป็นไปได้จากการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) ให้มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอน 3 การตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ

ระดับประถมศึกษา

การตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา กระทำโดยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อการวิพากษ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ที่จัดทำขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน นำผลจากการวิพากษ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับประถมศึกษา

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์คุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา พบว่า ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงร้อยละ 61.2

อายุของผู้ให้ข้อมูล อายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 56.5 รองลงมา 30 - 39 ปี ร้อยละ 21.3 สำหรับระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 62.4 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน ร้อยละ 80.5 และผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 16.1 โดยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง/สถานภาพเป็นระยะเวลา มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 50.3 รองลงมาเป็น ระยะเวลา 3 - 5 ปี ร้อยละ 11.5 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา เป็นเวลา มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 61.3 รองลงมาเป็น ระยะเวลา 5 - 10 ปี ร้อยละ 10.9 และระยะเวลา 16 - 20 ปี ร้อยละ 10.5

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการกำหนดกลยุทธ์พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.51) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นของสภาพปัจจุบัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพความคาดหวังมากกว่า 0.50 ขึ้นไป ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดภารกิจจากหน่วยงานที่กำกับ ผู้มีส่วนได้เสีย และภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงของโรงเรียน มีการศึกษาประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ครอบคลุม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย มีการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนด้านโครงสร้างและนโยบายการผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ มีการวิเคราะห์ภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ มีการวิเคราะห์บทบาทภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของโรงเรียน แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต มีการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์รูปแบบโครงสร้างของโรงเรียน มีการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการ ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีการ



กำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง กำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน และมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จชัดเจน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.50) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพปัจจุบัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพความคาดหวังมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.50) ผู้เรียนเก็บรวบรวมร่องรอยหรือหลักฐานการทำกิจกรรมโครงการหรือโครงการต่างๆ จัดทำเป็นแฟ้มสะสมงาน และให้มีการประเมินโดยเพื่อน ผู้ปกครองและครู ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.70) ผู้ปกครองให้การสนับสนุนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.71) และมีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ระหว่างโรงเรียน กับเครือข่ายผู้ปกครองหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.66)

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐาน ด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.53) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพปัจจุบัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพความคาดหวังมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 0.66) มีการดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.66) และมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้โดยมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.66)

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.54) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพปัจจุบัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพความคาดหวังมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรตินักเรียนและบุคลากรที่นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรมมาประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิต มีการนำผลการนิเทศมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน และมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการประเมินผลกรณำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.57) ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นของสภาพปัจจุบัน ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสภาพความคาดหวังมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการติดตามประเมิน กลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด มีการสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน กลยุทธ์ให้ครอบคลุมมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ มีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีการกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด มีการนำผลการปฏิบัติงาน



และผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ กระบวนการติดตามประเมินผลให้กับครูและบุคลากร ทุกคน และมีการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของ สถานศึกษา กำหนดกรอบและแนวทางในการติดตาม และประเมินผล

ส่วนผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์ ปรากฏว่า ความต้องการ จำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการกำหนด กลยุทธ์ คือ วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ ในปัจจุบันของโรงเรียน แล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวัง สำหรับอนาคต (PNI = 0.175) รองลงมา ได้แก่ มีการ วิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดภารกิจจากหน่วยงาน ที่กำกับ ผู้มีส่วนได้เสีย และภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยตรงของโรงเรียน (PNI = 0.172) ศึกษาและวิเคราะห์ การดำเนินงานของโรงเรียนด้านโครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ (PNI = 0.167) จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียน วิเคราะห์ความเชื่อมโยง ประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธูป แบบโครงสร้างของโรงเรียน (PNI = 0.166) และมีผัง การปฏิบัติงาน(Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ชัดเจน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ (PNI = 0.162)

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็นของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการ ปลูกฝังคุณธรรม ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม คือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน (PNI = 0.228) รองลงมา ได้แก่ ผู้เรียนเก็บรวบรวมร่องรอยหรือ หลักฐานการทำกิจกรรมโครงการหรือโครงการต่างๆ จัดทำ เป็นแฟ้มสะสมงาน และให้มีการประเมินโดยเพื่อน ผู้ปกครองและครู (PNI = 0.172) ผู้เรียนได้สำรวจ ความสนใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง

และปรับปรุงยุคสู่ชีวิตจริง (PNI = 0.160) ผู้ปกครอง ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ ผู้เรียน (PNI = 0.159) และผู้เรียนมีการพัฒนาคุณธรรม ของตนเองได้เต็มศักยภาพและดำรงตนอย่างมีความสุข โดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น (PNI = 0.154) ส่วนผลการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐาน ด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน คือ มีการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้โดยการ มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน (PNI = 0.174) รองลงมา ได้แก่ ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลด เป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วม (PNI = 0.163) ดำเนินงานด้านการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.159) ระดมทรัพยากรจากบุคคลและองค์กรภายนอกเพื่อการ จัดการศึกษา (PNI = 0.147) และพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้สามารถจัดกิจกรรมตามมาตรฐาน 3 ด้าน ของโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลัก ความเสมอภาค (PNI = 0.143) สำหรับผลการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่ คุณธรรม ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความ สำคัญ 5 อันดับแรก ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐาน ด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม คือ มีการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้โดยการ มีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน (PNI = 0.174) รองลงมา ได้แก่ ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับ ลดเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วม (PNI = 0.163) ดำเนินงานด้านการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.159) ระดมทรัพยากรจากบุคคลและองค์กรภายนอกเพื่อการ จัดการศึกษา (PNI = 0.147) และพัฒนาครูและบุคลากร



ในสถานศึกษาให้สามารถจัดกิจกรรมตามมาตรฐาน 3 ด้านของโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักความเสมอภาค (PNI = 0.143)

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ มีการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด (PNI = 0.182) รองลงมา ได้แก่ สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ (PNI = 0.171) มีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ (PNI = 0.169) นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (PNI = 0.165) และสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลให้กับครูและบุคลากรทุกคน (PNI = 0.164)

ผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา มีลักษณะดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา จำนวน 18 ข้อ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย
 - 2.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน จำนวน 22 ข้อ
 - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามมาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม จำนวน 12 ข้อ
 - 2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม จำนวน 19 ข้อ
3. การประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา จำนวน 10 ข้อ

ผลการตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ปรากฏว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา และ 3) การประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ที่ผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการวิพากษ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่จัดทำขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

อภิปรายผล

ผลการศึกษาสภาพการณ์บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ปรากฏว่า

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ภาพรวมของความคาดหวังของการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์ ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการกำหนดกลยุทธ์ คือ วิเคราะห์ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของโรงเรียนแล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต (PNI = 0.175) รองลงมา ได้แก่ มีการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อกำหนดภารกิจจากหน่วยงานที่กำกับ ผู้มีส่วนได้เสีย และภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงของโรงเรียน (PNI = 0.172) ศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนด้านโครงสร้างและนโยบายผลผลิตและบริการบุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากรและการบริหารจัดการ (PNI = 0.167) จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียน วิเคราะห์ความเชื่อมโยงประสานระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์



รูปแบบโครงสร้างของโรงเรียน (PNI = 0.166) และมีผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จชัดเจน สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ (PNI = 0.162) สอดคล้องกับ การศึกษาการกำหนดกลยุทธ์กับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4 (ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, 2554) ที่ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนพบว่า มี 3 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและการกำหนดพันธกิจ ส่วนอีก 6 ขั้นตอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และการกำหนดนโยบาย และการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา (Baldwin, 2002) ที่พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม อยู่ในระดับมาก ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวัง

อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรมปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม คือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน (PNI = 0.228) รองลงมา ได้แก่ ผู้เรียนเก็บรวบรวมร่องรอยหรือหลักฐานการทำกิจกรรมโครงการหรือโครงการต่างๆ จัดทำเป็นแฟ้มสะสมงาน และให้มีการประเมินโดยเพื่อน ผู้ปกครอง และครู (PNI = 0.172) ผู้เรียนได้สำรวจความสนใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและปรับประยุกต์สู่ชีวิตจริง (PNI = 0.160) ผู้ปกครองให้การสนับสนุนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้เรียน (PNI = 0.159) และผู้เรียนมีการพัฒนาคุณธรรมของตนเองได้เต็มศักยภาพและดำรงตนอย่างมีความสุขโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น (PNI = 0.154) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (ดาริน สุทธิสะอาด, 2547) พบว่า ปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติกิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมพัฒนาความถนัดความสนใจตามความต้องการของผู้เรียน ปัญหาที่พบได้แก่ ผู้ปกครอง และชุมชนไม่มีส่วนร่วม ขาดการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญแนะแนว กิจกรรมไม่หลากหลาย และการศึกษาการดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนวัดบางยาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร (มิตร ดาราฉาย, 2553) ที่ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของโรงเรียนวัดบางยาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านการกำหนดปรัชญา เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.90 อยู่ใน



ระดับมากที่สุดรองลงมา ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนในการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และมาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรมพบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน คือ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน (PNI = 0.174) รองลงมา ได้แก่ ทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วม (PNI = 0.163) ดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.159) ระดมทรัพยากรจากบุคคลและองค์กรภายนอก เพื่อการจัดการศึกษา (PNI = 0.147) และพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถจัดกิจกรรมตามมาตรฐาน 3 ด้านของโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักความเสมอภาค (PNI = 0.143) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกน (McCarthy, 1999) ที่พบว่า ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะที่สำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอ

กับการนำแผนไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงินและการศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา Baldwin (2002) ที่พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนภาพรวมของสภาพความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ปรากฏว่า ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ในการประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ มีการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด (PNI = 0.182) รองลงมา ได้แก่ สร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมมาตรฐานโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ (PNI = 0.171) มีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ (PNI = 0.169) นำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทบทวนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (PNI = 0.165) และสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลให้กับครูและบุคลากรทุกคน (PNI = 0.164) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี (ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์, 2543) ที่พบว่า ขั้นตอนติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือ ไม่มีการประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินผลแผนที่ได้มาตรฐาน และการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (สมพร เมืองแป้น, 2548) ที่ พบว่า



สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย ผลผลิตมีความคุ้มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ในส่วนของสถานศึกษาเอกชน จะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ ภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม ด้วยความพึงพอใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน

ผลการพัฒนาและการตรวจสอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา มีลักษณะดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา จำนวน 18 ข้อ

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน จำนวน 22 ข้อ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม จำนวน 12 ข้อ

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาตรฐานด้านการปลูกฝังคุณธรรม จำนวน 19 ข้อ

3) การประเมินผลการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา จำนวน 10 ข้อ

จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำระดับประถมศึกษา ที่พบ แม้ว่าจะมีองค์ประกอบไม่เหมือนกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (ชัตติยา ดวงสำราญ, 2552) ที่พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ

การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) กำหนดกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน แต่ก็ครอบคลุมสอดคล้องการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น และผลการตรวจสอบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น ด้วยการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์. (2543). *กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบุรีรัมย์.
- ชัตติยา ดำงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน*. ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทัศนีย์ ผลเนืองมา และภาสนีย์วรรณิเวชศิลป์, จุฑาภรณ์ สุวรรณเปี่ยม, กัญญา คงคานนท์, ปริมาตี ประยูรสุข, และองอาจ บุญรักษ์ (2547). *การวิจัยรูปแบบของการจัดประสบการณ์เพื่อปลูกฝังจริยธรรมแก่เด็กนักเรียนด้วยการสอนเป็นคณะ (รายงานการวิจัย)*. กรุงเทพฯ : โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถม
- ดาริน สุทธิสะอาด. (2547). *ปัญหาในการบริหารกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปาริชาติ เทพอารักษ์. (2548). “สถานการณ์การพัฒนาประเทศ”. *เศรษฐกิจและสังคม*. 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 72 ก (19 สิงหาคม 2542)*.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2550). *โครงการประเมินเสนอแนะและพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ (Evaluating Coaching and Approving : (EvaCAp) ปี การศึกษา ๒๕๕๐*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- มิตร ดาราฉาย. (2553). *การดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของโรงเรียนวัดบางยาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. ปริญญาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ (2554). *การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4*. วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). *ภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.



เอกสารอ้างอิง

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2552) “คุณธรรมป้องกันปัญหาทุกอย่างได้”. *วารสารการศึกษาไทย*. (กรกฎาคม). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Abu Hassan and Other. (2011). “Implementation of Strategic Management Practices in the Malaysian Construction Industry”. *Pak.J.Commer.Soc.Sci.* 5(1) : 140-154.
- Baldwin, M. (2002). *Total Quality Management in higher education : The Implications of internal stakeholder perceptions*. Dissertation Abstracts International.
- McCarthy, Dennis Patrick. (1999). *Strategic Planning in Michigan Community Colleges and Its Effect on Organizational Climate*. West Michigan University Dissertation Abstracts International, 52, 12 (June 1999) : 4617-A.
- 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.