

การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25  
Development Guidelines for Strategic Management of Educational Manager in  
School Administrators under the Jurisdiction of Secondary  
Education Service Area Office 25

สุปรียา ชินพะวอ<sup>1</sup>, สุรเชต น้อยฤทธิ์<sup>2</sup>  
Supreeya Chinpawor<sup>1</sup>, Surachet Noilit<sup>2</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2561  
Email : supreeyachinpawo220@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2)พัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้บริหาร จำนวน 74 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 แบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

---

<sup>1</sup>นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup>Graduate Student. Master of Education (Educational Administration).  
Mahasarakham University, Thailand.

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup>Lecturers in the Curriculum. Master of Education (Educational Administration).  
Mahasarakham University, Thailand.

\*ได้รับบทความ: 29 พฤษภาคม 2562; แก้ไขบทความ: 8 กรกฎาคม 2562; ตอบรับ  
การตีพิมพ์: 9 กรกฎาคม 2562

Received: May 29, 2019; Revised: July 8, 2019; Accepted: July 9, 2019

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า 1)สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมทั้ง 3 ด้าน สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ 2)แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้เป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** 1. การพัฒนา 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษา

#### ABSTRACT

The objectives of the research were to 1)study the current conditions, desirable conditions and priority needs index of strategic management in school administrators, 2)study guidelines for developing strategic leadership in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. The research sample was composed of 74 school directors from schools under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. Data was collected in two phases. In the first phase, an evaluation form with a five-point rating scale was used to assess the suitability of components and indicators of strategic management and a three-part questionnaire was used, combining checklist, open-ended and 5-point rating-scale questions in school administrators. In the second phase, an evaluation form with a five-point rating scale was used to assess the developing guidelines for strategic management in school administrators. The statistics used for analysis were average, standard deviation and a modified priority needs index.

The research found that : 1. Current conditions, desirable conditions and the need for strategic management of school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area 25, it was found that in all three aspects, the current condition was at a high level, The overall desirable condition was at the

highest level. 2. Strategic management guidelines for school administrators under the Office of Secondary Educational Service Area 25, found that overall is appropriate at a high level and feasibility. At the highest level and considering the appropriateness of each possibility, sorting the average value to the least, strategy formulation implementation of strategies and control and assessment strategies respectively.

**Keywords :** 1. Development 2. Strategic Management 3. Educational Manager

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย

การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำหลักบริหารจัดการที่นำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาอาจแตกต่างกันได้ตามการแบ่งส่วนงานภายในสถานศึกษาแต่ละแห่งคือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาสู่ระดับหน่วยงานมีดังนี้ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา และแผนงานประจำปีด้วยการสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (unit diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่างๆ เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT analysis) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) (พลุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2553 : 30)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอด (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545 : 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่

องค์การ ผู้นำองค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้นความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549 : 44) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษาทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2543 : 278) นอกจากนี้ ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและการจัดการศึกษาเท่าที่ควร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 8)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นพบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังมีปัญหาในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะพัฒนาให้บรรลุตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ดังเช่น สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า การบริหารจัดการไม่ว่าเป็นนโยบายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการมักจะมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องประสบปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสถานการณ์ในยุคปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะนโยบายที่ผู้บริหารต้องนำไปปฏิบัติก็ได้มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความยุ่งยากมีอุปสรรคในการปฏิบัติ ถึงแม้เขตพื้นที่จะมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับผู้บริหาร แต่ก็ยังพบปัญหาอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 3. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

3.2 ได้การพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 4,065 คนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 425 คน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละมากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2558 : 43) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำ เสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของแนวทางและทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ทำได้โดยนำแบบประเมินความเหมาะสมเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาตรวจสอบ ความเหมาะสมแล้วนำข้อเสนอที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แบบสอบถามที่เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ทำได้โดยกลุ่มตัวอย่าง และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : PNI<sub>Modified</sub>) ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (โดยประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ จากโรงเรียนที่มีทางการบริหารเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี Best Practice จำนวน 3 โรงเรียน ทำได้โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำหน้าที่ประเมินร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 7 คน และแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม/ความเป็นได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) แบบเติมคำและแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 2 ตอน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

5.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนว

ทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 3 ด้านของความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 อยู่ในระดับมากที่สุด

## 6. อภิปรายผลวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจควรนำมาอภิปราย ดังนี้

6.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้านสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ หากแยกเป็นรายด้านแต่ละด้านจะพบว่า สภาพปัจจุบันด้านที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์และด้านที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับ เหมาะสมมาก และด้านที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.80 แต่อยู่ในระดับ เหมาะสม มาก เช่นเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ จะมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.66 ส่วนด้านที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยเท่ากันคือ 4.63 แต่ทั้ง 3 ด้านในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับสุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557 : 152 – 153) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เฉลี่ย 2.74 ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เฉลี่ย 2.86 ด้านการวางแผนกลยุทธ์เฉลี่ย 2.89 และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เฉลี่ย 2.93 สอดคล้องกับจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558 : 107) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากนั้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะทุกสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ทุกสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งการสำรวจความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้รับบริการ มากำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับ ญัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557 : 138) การบริหารเชิงกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของศูนย์ได้อย่างเหมาะสม ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการควบคุมและประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้านของความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับวารุณี จิรัญเวทย์ (2555 : 85– 88) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความคิดสังเคราะห์ ผสมผสานเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ควรพัฒนาด้วยศึกษาดูงานและสอดคล้องกับพงษ์รัตน์ ศรีวิเชียร (2558 : 113–114) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการบริหารจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องเลือกกระบวนการให้สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบาย รวมถึงความสัมพันธ์ของอุปสรรคและโอกาสภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องนำไปดำเนินการให้มีความเชื่อมโยงกับภาพรวมในอนาคตของหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม ด้านการควบคุมกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการ



การตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินสอดคล้องไปตามแผนคำสั่ง หลักการ ที่จัดทำไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์หน้าที่ด้านการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกๆ สิ่งไม่ว่าจะเป็น สิ่งของคนหรือการกระทำ

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

7.1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารและครูสามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารเป็นนักวางแผนที่ดี แสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน เป็นนักวางแผน กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

7.1.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อย ที่สุด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีค่าเท่ากัน คือ 3.82 และ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

7.1.3 จากผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงาน การแสวงหา โอกาสและประสบการณ์ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี และมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและ โครงการต่างๆลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียนอย่าง ชัดเจน ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญของพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

7.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำ สถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และรวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

7.2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นำการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีบทบาทในการพัฒนาตนเองมากขึ้น หลังจากการฝึกอบรมและนำผลการพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษา ทำให้ทราบข้อดีและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขภายในองค์กร และควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านกระบวนการประเมินผล การนำผลการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

7.2.3 ควรนำผลการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้และพัฒนาให้มีความต่อเนื่อง และศึกษาแนวทางการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรพร้อมติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

7.2.4 ควรมีการวิจัยประเมินโปรแกรมการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 8. เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนถิ่นวิทยา อำเภอถิ่น จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2558). พื้นฐานการวิจัยการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 7. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2553). การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- พงษ์คนัย ศรีวิเชียร. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน.

- วารุณี จิรัญเวทย์. (2557). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

## 9. คำขอบคุณ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ นายจักรารุช สอนโกษา นายวิไลศักดิ์ วรรณศรี นายเรืองยศ แวดล้อม นางพัชรินทร์ ไชยสมบัติ และ นายศรารุช ฐปัญญา ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เตศบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน ดร.ธนัท ไชยทิพย์ นายสมใจ วิเศษทักษิณ ดร.วาทัญญู ภูชาดา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บตัวอย่าง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอขอบพระคุณ นายคำเบา ชินพะวอ นางสมัย ชินพะวอ บิดามารดา และนางสาวเบญจมาศ วรรณปะเข น้องสาวร่วมรุ่น พ.27 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่คอยให้คำปรึกษาร่วมกันและครอบครัวที่ให้กำลังใจ ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน และขอเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน