# กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

# Balance Scorecard Management Strategy of Large Schools Under the Office of Pathumthani Primary Educational Service Area

กิจพิณิฐ อุสาโห
Kitpinit Usaho
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
School of Graduate Studies, Eastern Asia University
Received: August 5, 2024
Revised: August 26, 2024
Accepted: August 28, 2024

RETRACTED ARTICLE

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธีมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ 2) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล ประชากรผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี จำนวน 130 คน ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 97 คน (Krejcie & Morgan 1970, pp. 607-610) เลือกตัวอย่างตามเกณฑ์คุณสมบัติ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหรือครู จำนวน 26 คน เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนวัด 5 ระดับ ค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการและTOWS MATRIX การรวบรวมข้อมูลเก็บด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า PNI modified การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ได้ค่าเฉลี่ย 4.49 และ 4.67 อยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เป็นโอกาส (Opportunity) และเป็นจุดแข็ง (Strength) ตามลำดับ ทิศทางของกลยุทธ์ อยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (Star) สามารถกำหนดเชิงรุก ขยายและพัฒนา 3) กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนขนาดใหญ่ มี 4 กลยุทธ์หลัก 1) กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ 2) กลยุทธ์พัฒนาครูให้มีทักษะสูง 3) กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา 4) กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการที่ดี และกลยุทธ์ย่อย 24 กลยุทธ์เห็นควรนำผลวิจัยไปใช้กับโรงเรียนขนาดใหญ่ การวิจัยครั้งต่อไปควรทำเรื่องการประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การบริหารเชิงสมดุล; โรงเรียนขนาดใหญ่

## Abstract

The purposes of this mixed method research were 1) To study the current and desired situation 2) to analyze the external and internal environment and 3) to formulate the balanced scorecard management strategy of large schools. Population of informants were 130 administrators and teachers of large schools. The sample of 97 informants including administrators and teachers (Krejcie & Morgan 1970, pp. 607-610) were selected based on the qualification criteria of administrators and teachers. Key informants include 26 administrators or teacher from large schools. The quantitative research instrument was a 5-point scale questionnaire. The validity of the questionnaire was between 0.67-1.00 and the reliability was 0.97. Qualitative research instruments included workshop and external and internal environment analysis forms and TOWS MATRIX. Self-educated data collection. Quantitative data analysis used descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation and PNI modified test. Qualitative data analysis was content analysis. The research results found that 1) The current and desired situation have average values at the high and highest levels respectively 2) the analysis of the external and internal environments of large schools as a whole were opportunities and strengths, respectively, the strategic direction was in the rising star position and 3) strategies for the balanced scorecard management of large schools have 4 main strategies, The main strategies were 3.1 strategies for building student achievement 3.2 strategies for developing highly skilled teacher 3.3 fund raising strategies and resources for education and 3.4 good management development strategies and 24 sub-strategies, it will be advisable to apply the research results to large schools and the next research should be done on the evaluation of strategies based on indicators.

**Keywords:** Strategy; Balance Scorecard Management; Large Schools

RETRACTED ARTICLE

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 ได้บัญญัติให้มีการดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาครอบคลุมให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนาก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้ดำเนินการตามกฎหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้มีกลไกและระบบการผลิตคัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัด และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ทั้งนี้ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญมาตรา 261 ให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระคณะหนึ่งที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะ และร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป ซึ่งในที่สุดได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาขึ้น

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (กอปศ.) (Independent Committee for Education Reform (ICER), 2017) ได้ดำเนินการด้านการศึกษาและทบทวนผลการศึกษาวิจัย ข้อเสนอเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนทบทวนผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์

ทางการจัดการศึกษาของประเทศที่มีการทดสอบและสำรวจได้จากแหล่งอ้างอิงทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงข้อสรุป ข้อคิดเห็นจากการเยี่ยมพื้นที่และการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นสาธารณะที่ กอปศ. จัดขึ้นร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามากกว่า 20 ครั้ง ร่วมกับข้อคิดเห็นที่ได้รับผ่านทางเว็บไซต์ของ กอปศ. และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ทำให้สรุปปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษาของประเทศดังนี้ 1) ปัญหาของระบบการศึกษาของไทยมีความซับซ้อนสูง 2) คุณภาพการศึกษาต่ำ 3) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 4) ปัญหาของระบบการศึกษาเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่มีประสิทธิภาพ 6) การกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบการศึกษาของภาครัฐในด้านธรรมาภิบาลเป็นอุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิผลของการนำประเด็นการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ 7) บริบทของประเทศและโลกกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนเป็นองค์กรทางสังคมที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการพัฒนาเพื่อให้บุคคลในประเทศสามารถนำความรู้ สติปัญญา ความสามารถ และทักษะที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแข่งขันระหว่างประเทศ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องค้นหาแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาให้นักเรียนมีคุณภาพ จำเป็นต้องตื่นตัว วางแผนกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลเพื่อเป็นฐานสู่ความยั่งยืนในอนาคต จึงได้นำแนวคิดหลักการของการบริหารเชิงสมดุลของโรเบิร์ต เอส แคปแลนและ เดวิด พี นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1992) มาประยุกต์ทางการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาของความไม่สมดุลตามหลักการประยุกต์การบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มุมมอง ดังนี้

ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประกอบด้วย 1) จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติพื้นฐานของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมระดับประเทศ และระดับสังกัดทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) ผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (National Test-NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี คะแนนเฉลี่ยรวมความสามารถทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา คณิตศาสตร์ และเหตุผล ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติ (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020)

ด้านกระบวนการบริหารภายใน มีปัญหาด้านการเรียนการสอน ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก (Kongsaeng, 2021)

ด้านผู้เรียนพบว่า 1) ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่สองอยู่ในระดับต้องปรับปรุง 2) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) อยู่ในระดับคุณภาพต้องปรับปรุง และ 3) ภัยคุกคามจากภายนอกของโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้แก่ มีแหล่งยาเสพติดและอาชญากรรมมาก ผู้ปกครองมีอาชีพไม่มั่นคง ส่งผลต่อรายได้ที่ไม่แน่นอน ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของชุมชนส่งผลกระทบต่อการจัด (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020)

ด้านการเรียนรู้และเติบโต จะพบว่ามีนักเรียนออกกลางคัน (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020) และปัญหาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนยังขาดเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และครูผู้สอนมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น จำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ภาระงานอื่นมากนอกเหนือจากการสอน ครูมีไม่ครบทุกกลุ่มสาระวิชาเอก (Kongsaeng, 2021)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และ สภาพอันพึงประสงค์ การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี

2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การ

RETRACTED ARTICLE

ศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

**ขอบเขตการวิจัย**

ขอบเขตด้านเนื้อหา: มุ่งศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารเชิงสมดุลประกอบด้วย มุมมองด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และมุมมองด้านการเงิน

ขอบเขตด้านประชากร: ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ผู้บริหารและครู จำนวน 130 คน จำแนก ผู้บริหาร 26 คน และครู 104 คน ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ผู้บริหารหรือครู จำนวน 26 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 6 คน ครู 20 คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขอบเขตด้านระยะเวลา: ระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2567 ถึงวัน 15 กันยายน พ.ศ. 2567

**แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้บัญญัติให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (The Government Gazette, 2007) โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงไว้

การประยุกต์การบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (Kaplan & Norton, 1992) เริ่มจากการที่โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน และได้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน โดยนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

มุมมองด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง เป็นการตอบคำถามว่าโรงเรียนควรตอบสนองผู้เรียนและผู้ปกครองอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจ

มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน เป็นการตอบคำถามว่าเพื่อให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เรียน โรงเรียนควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศและการบริหารจัดการอย่างไร และถ้าโรงเรียนประสบความสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอน (หรือการจัดการเรียนรู้) ควรเป็นอย่างไร

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์โรงเรียนควรทำอย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยและพัฒนา การวิจัยในชั้นเรียน นวัตกรรมการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มาตรฐานแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และการจัดการความรู้ (KM)

มุมมองด้านการเงิน เป็นการตอบคำถาม การบริหารการระดมทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อสนับสนุนการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผนกลยุทธ์ (Usaho, 2021, 2022) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) 3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT ANALYSIS) 5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) 6. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมีดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะต้องวิเคราะห์ในเรื่องของโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) โดยมีฐานในการพิจารณาจากด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ด้านการเมือง (Politics) ด้านปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ภัยพิบัติต่าง ๆ โรคระบาด ยาเสพติด และอาชญากรรม เป็นต้น ด้านกฎหมาย

RETRACTED ARTICLE

(Legal) และด้านการศึกษา (Education) โดยเฉพาะการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับควอนตัมและการผลิตอาวุธนิวเคลียร์ของประเทศต่างๆ เพื่อป้องกันและพัฒนาประเทศ ย่อโดยรวมเป็น STEPPLE

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยพิจารณาจากฐานด้านโครงสร้าง (Structure) ผลผลิตและบริการ (Service) บุคลากร (Manpower) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) ย่อโดยรวมเป็น SS 4M

การจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (THE TOWS MATRIX) (Kountz & Weihrich, 1988) การจับคู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ มีดังนี้

1. กลยุทธ์ “WT” ย่อมาจาก Weaknesses และ Threats มีความหมายว่าองค์กรแบบกิจการร่วมค้าจำเป็นต้องลดตัดทอนค่าใช้จ่าย เลิกจ้าง เลิกกิจการ เป็นต้น เปรียบเสมือนอยู่ในตำแหน่งสุนัขจนตรอก (Dog)

2. กลยุทธ์ “WO” ย่อมาจาก Weaknesses และ Opportunities มีความหมายว่าองค์กรมีจุดอ่อนบางอย่างและบางพื้นที่อาจพัฒนาพื้นที่เหล่านั้นในองค์กร หรือกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อกำจัดจุดอ่อนเพื่อที่จะทำประโยชน์จากโอกาสซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก เปรียบเสมือนอยู่ในตำแหน่งตั้งคำถาม (Question marks) จำเป็นต้องปรับปรุงภายในองค์กรเป็นอันดับแรก

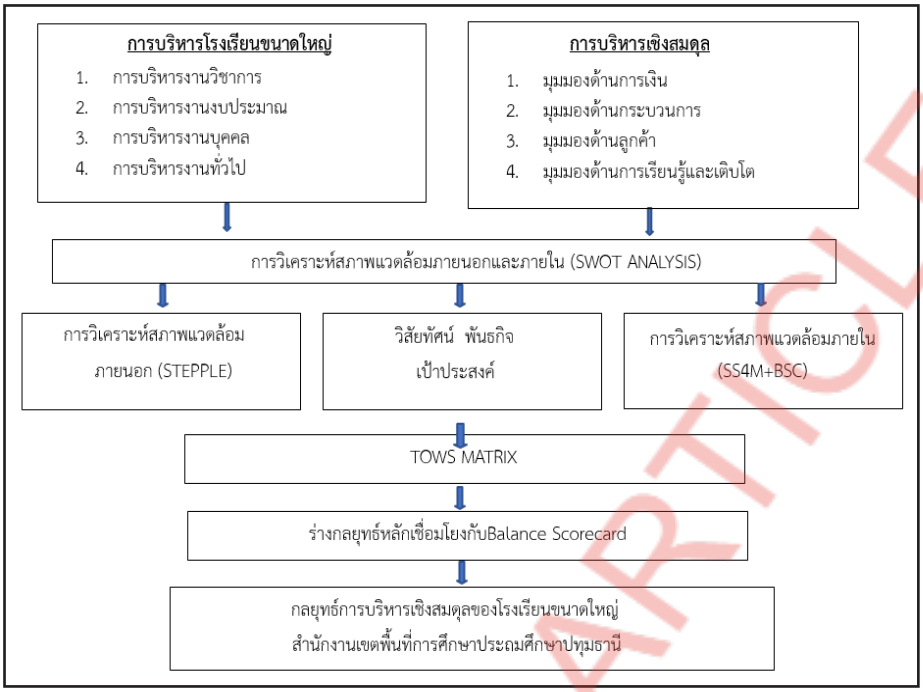
3. กลยุทธ์ “ST” ย่อมาจาก Strengths และ Threats มีความหมายว่าใช้จุดแข็งเพื่อรองรับภัยคุกคามและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรือเปรียบเสมือนวัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows) สภาพแวดล้อมภายนอกเปรียบเสมือนมีสงคราม เราอยู่ภายในต้องพยายามฝึกฝนวิทยายุทธ์ในองค์กรของเราอย่างเต็มที่ รักษาความเข้มแข็งภายใน เตรียมความพร้อมหากสถานการณ์ภายนอกสงบลงเมื่อใด แปลงเป็นโอกาสเมื่อนั้น เราจะได้ออกไปต่อสู้แข่งขันกับองค์กรภายนอก

4. กลยุทธ์ “SO” ย่อมาจาก Strengths และ Opportunities หมายถึงกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ขยายกิจการ เปรียบเสมือน “Star” ดาวรุ่ง สามารถขยายกิจการในองค์กรเป็นจุดแข็ง ภายนอกองค์กรเป็นโอกาส

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า เริงรณ ล้อมลาย (Lomlai, 2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 24 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ องค์ประกอบหลักด้านงบประมาณ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการภายในและองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับ เสาวรส สังข์ศิริเวชธาดา (Sangsiri wejthada,2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากสำหรับสภาพที่ประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนขนาดกลาง พบว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม (Threats) อยู่ในตำแหน่งสุนัขจนตรอก (dog) เอกภพ บัวสำลี (Buasamlee, 2023) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากและสภาพอันพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (Opportunity) และ สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง (Strength) อยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ

RETRACTED ARTICLE

## กรอบแนวคิดการวิจัย




**ภาพ 1** *กรอบแนวคิดการวิจัย*

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ใช้ระเบียบวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และกำหนดกลยุทธ์ การบริหารเชิงสมดุลโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรหน่วยที่ศึกษา คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี จำนวน 26 แห่ง ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 130 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 26 คน ครู จำนวน 4 คน ต่อ 1 โรงเรียน ครูที่ทำหน้าที่งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป รวม 26 โรงเรียน รวมครู 104 คน

ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 97 คน (Krejcie & Morgan 1970, pp.607-610) เลือกตัวอย่างตามเกณฑ์คุณสมบัติเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารหรือครู จำนวน 26 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 6 คน และ ครู 20 คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ทางออนไลน์ โดยใช้ Google Zoom

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนการวัด 5 ระดับ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เครื่องมือ คือ แบบบันทึกประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบบันทึกภาพ และ TOWS MATRIX ผู้วิจัยเป็น Moderator ประชุมเชิงปฏิบัติการ และ เป็นผู้นำการเสนอและให้ผู้ข้อมูลสำคัญระดมความคิดในการวิเคราะห์

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แบบสอบถามโดยใช้ QR-code ส่งไปที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครู โรงเรียนละ 5 คน ตอบ

RETRACTED ARTICLE

แบบสอบถามทาง QR-code ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 97 คน

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการและแบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ ประกอบการนำเสนอด้วย Power Point ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดำเนินการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2 จัดทำ TOWS MATRIX และกำหนดกลยุทธ์หลัก ต่อจากนั้นได้นำกลยุทธ์หลักเชื่อมโยง กับ Balance Scorecard ได้กลยุทธ์ย่อย

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การหาค่า PNI modified

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้ SWOT ANALYISIS และ ดำเนินการจับคู่ TOWS MATRIX เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กำหนดกลยุทธ์หลักและนำกลยุทธ์หลักเชื่อมโยง กับ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงสมดุลและกลยุทธ์ย่อย

## ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุดและสภาพอันพึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นโรงเรียนคุณภาพต้นแบบ คุณธรรม วัฒนธรรม และความรู้ใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย ผลิตนักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 พ.ศ. 2572

### พันธกิจ (Mission)

1. นักเรียนเรียนรู้โดยมีเป้าหมายการเรียนรู้ เรียนรู้คุณธรรม วัฒนธรรม และ ความรู้ เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้เพื่อการนำไปปฏิบัติ เรียนรู้เพื่อส่วนรวม เรียนรู้ระบบนิเวศน์ เรียนรู้ในห้องเรียน นอกห้องเรียนและตามอัธยาศัย เรียนรู้ที่เริ่มจากการใช้ความคิด เรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น เรียนรู้การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรียนรู้และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เรียนรู้การสร้างนวัตกรรม และเป็นนวัตกร

2. ครูจัดหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะของนักเรียน กระบวนทัศน์และทักษะของครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก กระตุ้นให้นักเรียนเรียนรู้ ครูชี้แนะให้นักเรียนได้เรียนรู้เปลี่ยนจากการถ่ายทอดเพียงอย่างเดียว

3. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนครูและนักเรียนอย่างใส่ใจ

### เป้าประสงค์ (Goals)

นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรม วัฒนธรรม และความรู้ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย เน้นการใช้ความรู้ทักษะความสามารถสูงในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีจิตสาธารณะมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นคนไทยดิจิทัล (Digital-Thai) เป็นคนไทยสากล (Global-Thai) สามารถใช้ความรู้สร้างนวัตกรรมมีความสามารถเป็นนวัตกร ดำรงชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF)

กุญแจแห่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการในรูปของโครงการและตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จของโครงการ

RETRACTED ARTICLE

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

| รายการ | โอกาส (Opportunities) | ภัยคุกคาม (Threats) |
|---|---|---|
| สังคม-วัฒนธรรม (Social) | + | |
| เทคโนโลยี (Technology) | + | |
| เศรษฐกิจ (Economics) | + | |
| การเมือง (Polities) | + | |
| ปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factor) เช่น โรคระบาด Covid-19 ยาเสพติด อาชญากรรม แผ่นดินไหว ภัยพิบัติ ฯลฯ | | - |
| กฎหมาย (Legal) | + | |
| การศึกษา (Education) | + | |
| การศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์การเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์การผลิตอาวุธนิวเคลียร์ ฯลฯ | | |
| **รวม** | **+** | |

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

1. SS 4 M

| รายการ | จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|---|
| โครงสร้าง (Structure) | + | |
| ผลผลิตและบริการ (Service) | + | |
| กำลังคน (Manpower) | + (60%) | - (40%) |
| การเงิน (Money) | | - |
| วัสดุอุปกรณ์ (Material) | | - (40%) |
| การบริหารจัดการ (Management) | + | |
| **รวม** | **+** | |

2. Balanced Scorecard: BSC

| มุมมอง (Perspective) | จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|---|
| ด้านการเงิน (Financial) | | - |
| ด้านกระบวนการภายใน (Internal process) | + | |
| ด้านลูกค้า (นักเรียน) (Customer Satisfaction) | + | |
| ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) | + | |
| **รวม** | **+** | |

3. การทำ TOWS MATRIX

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| S<br>+ | O<br>+ | **Star** | W<br>- | O<br>+ | **?** |
| W<br>- | O<br>+ | **Cash Cows** | W<br>- | T<br>- | **dog** |

RETRACTED ARTICLE

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผลวิเคราะห์ได้โอกาส (Opportunities) และจุดแข็ง (Strengths) ทิศทางกลยุทธ์อยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง”(Star) อธิบายความหมายได้ว่า การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถรุก ขยายพัฒนาได้

ผลจากการวิเคราะห์สามารถกำหนดกลยุทธ์หลักได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2. กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี

ตัวชี้วัดกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัด คือ จำนวนเงินหรือร้อยละทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพิ่มเติม

2. กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวชี้วัด คือ จำนวนครั้งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการฝึกอบรมความรู้ทักษะเพิ่มขึ้น

3. กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวชี้วัด คือ ร้อยละหรือค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

4. กลยุทธ์การบริหารการจัดการที่ดี ตัวชี้วัด ร้อยละความพึงพอใจผู้ปกครองและนักเรียน ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

**การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักกับการบริหารเชิงสมดุล**

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักและการบริหารเชิงสมดุล (Balance Scorecard: BSC)

| กลยุทธ์ (Strategies) / การบริหารเชิงสมดุล (BSC) | กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา | กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา | กลยุทธ์การบริการจัดการที่ดี |
|---|---|---|---|---|
| มุมมองด้านการเงิน | - ส่งเสริมนักเรียน มีความรับผิดชอบต่อสังคม | - การฝึกอบรมครูและบุคลากรการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย | - 1นวัตกรรม 1 ห้องเรียน<br>- 1 นวัตกร 1 ห้องเรียน | - ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา |
| มุมมองกระบวนการภายใน | - การจัดการเรียนรู้เชิงรุก<br>- การจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามฐานสมรรถนะของนักเรียน | - สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของวิชาชีพ (PLC) | - ผลิตภาพ | - สร้างเครือข่ายภายในและภายนอก |
| มุมมองความพึงพอใจของลูกค้า (นักเรียน ผู้ปกครอง) | - นักเรียนพึงพอใจ<br>- ผู้ปกครองพึงพอใจ<br>- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | - ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน (ผู้ปกครอง) | - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย | - การรักษานักเรียนปัจจุบันให้คงอยู่และหานักเรียนใหม่เชิงรุก |
| มุมมองการเรียนรู้และเติบโต | - องค์การแห่งการเรียนรู้<br>- การจัดการความรู้<br>- การวัดประเมินผล<br>- การคิดสร้างสรรค์<br>- นวัตกรรมทางการศึกษา<br>- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง<br>- การวิจัยพัฒนา | - การฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้ | - 1 ห้องเรียน 1 อาชีพ | - โรงเรียนชุมชนวิชาชีพ (SLC) |

RETRACTED ARTICLE

จากตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักและการบริหารเชิงสมดุลจะได้กลยุทธ์ย่อย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์ส่งเสริมนักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละนักเรียนร่วมทำกิจกรรมจิตอาสาสาธารณะ อาทิ เก็บขยะในโรงเรียน ทำความสะอาดลานวัด ฯลฯ

2. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกทางด้านอารมณ์สังคม กาย ใจ ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกทางด้านอารมณ์ของนักเรียน

3. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามฐานสมรรถนะของนักเรียน ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง

4. กลยุทธ์สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง

5. กลยุทธ์พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียน ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

6. กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด : จำนวนร้อยละที่ดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

7. กลยุทธ์การวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละที่มีการวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย

8. กลยุทธ์การคิดสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละผลงานที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์

9. กลยุทธ์การคิดสร้างนวัตกรรมการศึกษา ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละนวัตกรรมการศึกษาที่ผลิตขึ้น

10. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละการบันทึกของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

11. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนารวมถึงการวิจัยในชั้นเรียน ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละที่มีการวิจัยและพัฒนาและการวิจัยในชั้นเรียน

กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย ตัวชี้วัด: จำนวนหรือ ร้อยละการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย

2. กลยุทธ์สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการประชุมปรึกษาหารือระหว่างครูเพื่อแก้ปัญหาในวิชาต่าง ๆ

3. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน ผู้ปกครอง ตัวชี้วัด: ร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง

4. กลยุทธ์การฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู

กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จ

2. กลยุทธ์ 1 นวัตกร 1 ห้องเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนนวัตกรเพิ่มขึ้น

3. กลยุทธ์สร้างผลิตภาพ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนผลผลิตและผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น

4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับผู้ส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัด: จำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย

5. กลยุทธ์ 1 ห้องเรียน 1 อาชีพ ตัวชี้วัด: จำนวนอาชีพที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เพิ่มขึ้น

2. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพิ่มขึ้น

3. กลยุทธ์การรักษานักเรียนปัจจุบันให้คงอยู่และสรรหานักเรียนใหม่เชิงรุก ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละนักเรียนคงอยู่และสรรหานักเรียนใหม่เชิงรุก

4. กลยุทธ์สร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (SLC) ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละความพึงพอใจของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ปกครองเกี่ยวกับคุณภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสู่ชุมชน

RETRACTED ARTICLE

**การอภิปรายผล**

1. ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ค่าเฉลี่ย 4.49 และ 4.67 อยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ แหล่งข้อมูลผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันยังน้อยกว่าค่าเฉลี่ยสภาพอันพึงประสงค์ เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น PNI modified จากสูตร $\overline{X}$ สภาพอันพึงประสงค์ ลบ $\overline{X}$ สภาพปัจจุบัน หารด้วย $\overline{X}$ สภาพปัจจุบัน รวมได้ค่าเท่ากับ 0.0394 และพบว่า ค่าเฉลี่ยด้านงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป มีค่าเท่ากับ 4.46, 4.48, 4.52 และ 4.49 การแปลความอยู่ในระดับมาก มาก มากที่สุด และมาก ตามลำดับ งานวิชาการ งานงบประมาณ และงานทั่วไป มีความจำเป็นที่สามารถพัฒนาต่อไปให้ถึงระดับมากที่สุดได้ ผลการวิเคราะห์ PNI modified พบว่า งานงบประมาณและงานบุคคล มีค่า PNI modified สูงกว่า PNI modified เท่ากับ 0.0487 และ0.0407 ตามลำดับ ในภาพรวมจึงเป็นจุดอ่อน ส่วนงานทั่วไปและงานวิชาการ มีค่า PNI modified เท่ากับ 0.0389 และ0.0287 ต่ำกว่าในภาพรวมตามลำดับจึงเป็นจุดแข็ง ดังนั้นงานจำเป็นเร่งด่วนก็คือ งานงบประมาณและงานบริหารบุคคล อย่างไรก็ตาม งานวิชาการและงานทั่วไปก็ต้องพยายามพัฒนาต่อไปด้วย

2. ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ภายนอกพบว่าทุกรายการเป็นโอกาส (Opportunities) ยกเว้นรายการเดียว คือ ปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factors) เช่นเกิดโรคระบาดไวรัสโคโรนา-19 (COVID-19) ยาเสพติด อาชญากรรม ภายนอกโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงเป็นภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งส่งผลกระทบเป็นอย่างมาก โรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับการเรียนการสอนจากการเรียน การสอนในโรงเรียน เปลี่ยนเป็นการสอนทางออนไลน์ และเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน พบว่าทุกรายการเป็นจุดแข็ง (Strengths) ยกเว้นงบประมาณพบว่าเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ร้อยละ 100 สำหรับองค์ประกอบด้านกำลังคนพบว่า เป็นจุดแข็งร้อยละ 60 เป็นจุดอ่อนร้อยละ 40 เมื่อจับคู่องค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า อยู่ในตำแหน่ง SO (Star) สอดคล้องกับแนวคิดของ Rountz and Weishrich (1988) การจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (THE TOWS MATRIX) เป็นเครื่องมือ สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์และการที่โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่ง “SO” ย่อมาจาก Strengths Opportunities และหมายถึง กลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่เปรียบเสมือน “ดาวรุ่ง” (Star) สามารถขยายกิจการเชิงรุก และพัฒนาต่อไปอีกได้ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญนอกเหนือจากการขยาย รุก พัฒนาต่อได้ จำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจในส่วนที่เป็นองค์ประกอบภายในที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านการเงินและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนอยู่บ้างอาจจะต้องใช้การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา เช่น เปิดบัญชีรายได้สถานศึกษา อาจจะได้จากการบริจาค หรือการจัดกิจกรรมเพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา นอกเหนือจากการได้รับงบประมาณจากทางราชการตามรายหัวของนักเรียนและทุนอุดหนุนการศึกษา

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 24 กลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถกำหนดกลยุทธ์หลักได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา พิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) จึงจัดลำดับอยู่ในลำดับแรก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lomlai (2021) พบว่าการบริหารเชิงสมดุลมีองค์ประกอบด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกัน

2. กลยุทธ์การสร้างผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาในปัจจุบันของโรงเรียนขนาดใหญ่ในเรื่องผลผลิตและบริการ (Service) เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) สอดคล้องกับการวิเคราะห์บริหารเชิงสมดุล (BSC) ในองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งกล่าวถึงผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพ (Quality) และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครองและนักเรียน (Customer Satisfaction Perspective) กลยุทธ์นี้จึงเป็นกลยุทธ์หลัก

RETRACTED ARTICLE

3. กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่ายังมีจุดอ่อนถึงร้อยละ 40 จึงจำเป็นที่ต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ตามที่ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (Maesincee, 2018) กล่าวถึงการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ต้องดำเนินการเตรียมคนไทย 4.0 สู่โลกที่หนึ่ง การที่จะให้นักเรียนเป็นคนไทย 4.0 สู่โลกที่หนึ่งจำเป็นต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นที่ครูจะต้องมีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และมีทักษะสูงในการใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับ Sangsiriwejthada (2021) ในเรื่องกลยุทธ์พัฒนาครูให้มีทักษะสูง

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ถึงแม้ว่าผลงานวิจัยในภาพรวมขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการเป็นจุดแข็ง แต่ผลการวิจัยในระดับชาติยังเป็นจุดอ่อน จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารเชิงสมดุล (BSC) ในเรื่องของกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) (Kaplan & Norton, 1992) องค์ประกอบนี้สามารถพัฒนาได้และเป็นจุดสำคัญในการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์มาเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงสมดุล (BSC) จะได้กลยุทธ์ย่อยอีก 11 กลยุทธ์ เพื่อทำให้เกิดการบริหารเชิงสมดุลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน ความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน การเรียนรู้และการเติบโต

## สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับ อยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Star)

3. ผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 24 กลยุทธ์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการทำผลการวิจัยไปใช้

1. การเสนอผลการวิจัยให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ทั้งเขต 1 และ เขต 2 มอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ทั้งเขต 1 และ เขต 2 สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ทั้งเขต1 และ เขต 2 ในลำดับถัดไป

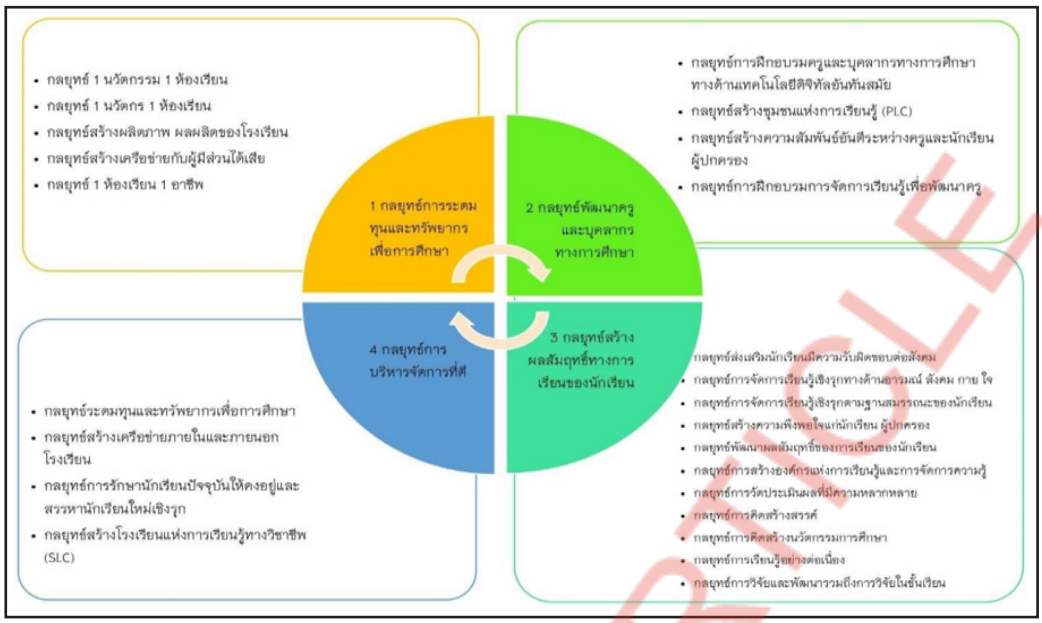
### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรวิจัยในหัวข้อการประเมินผลกลยุทธ์ของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อติดตามและตรวจสอบการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปใช้ว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลให้มีความยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยต่อไป

## องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านงานบริหารบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด แต่จากการวิเคราะห์ PNI modified พบว่า งานงบประมาณและงานบริหารบุคคลเป็นจุดอ่อน จึงจำเป็นต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมพบว่าเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Star) และผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 24 กลยุทธ์

RETRACTED ARTICLE




**ภาพ 2** *กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 24 กลยุทธ์*

## References


Buasamlee, E. (2023). *Strategic management of small-sized Schools under the Pathumthani primary educational service area office 1.* Pathumthani: Eastern Asia University. (in Thai)

Independent Committee for Education Reform (ICER). (2017). *Educational reform country plan.* Independent committee for education reform (ICER).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, 71-79.

Kongsaeng, A. (2021). Teacher of Bangchoadanusorn School. *Interviews,* 13. n.p.

Kountz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management.* (9th ed.). U.S.: McGraw-Hill.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.

Lomlai, R. (2021). *The development of a balanced management model of Ramkhamhaeng University.* Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)

Maesincee, S. (2017). *Preparing Thai people 4.0 for the first world (Video) EDUCA 2016.* Retrieved from https://www.facebook.com/educathai/videos/1229557307126092/

Ministerial Regulations Prescribing Criteria and Methods of Decentralization of Administration and Education Management, B. E. 2007. (2007). *The government gazette, 124*(24a), 29-36.

National Institute of Educational Testing Service (Public Organization). (2020). *The development of testing system of core competency for learners at the Primary School to enhance the quality of learner in the 21st century.* Retrieved from http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER059/GENERAL/DATA0000/00000379.PDF


RETRACTED ARTICLE

Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, Group Policy and Plan. (2020). *Basic education development plan 2020–2021 (Reviewed edition 2021).* Retrieved from https://plan.ptt1.go.th/

Sangsiriwejthada, S. (2021). *Balanced scorecard management strategies of medium sized Schools under the Pathumthani Primary educational service area office 1.* Pathumthani: Eastern Asia University. (in Thai)

Usaho, K. (2020). *Lecture on setting visions and strategies of educational institutions at Bangchoadanusorn School.* October 8. n.p.

_____. (2021). *Documents for teaching educational strategy management course code 34101201.* Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, Eastern Asia University.

_____. (2022). *Teaching elements on policy management educational strategies and educational quality assurance (Course Code 2410063).* Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, Eastern Asia University.

RETRACTED ARTICLE