

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จังหวัดชลบุรี
School Management Strategies for the Large Primary Schools Under the
Chonburi Primary Educational Service Area Office 1, Chonburi Province

วรรณิภา ดีดวงพันธ์¹ และ กิจพิณัฐ อุสาโห²
Wannipha Deeduangphan¹ and Kitpinit Usaho²

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹Education Administration Program, Eastern Asia University

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

²School of Graduate Studies, Eastern Asia University

Received: September 1, 2025

Revised: September 19, 2025

Accepted: September 23, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (4) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการประเมินกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 6 คน และครูจำนวน 182 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบประเมิน เครื่องมือเชิงคุณภาพ แบบบันทึก และการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงปริมาณโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าPNI ^{Modified} และการรวบรวมข้อมูลเก็บข้อมูลด้วยตนเองการใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อยู่ในตำแหน่ง OW 3) ทิศทางกลยุทธ์จะต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป กลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ 4 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง 4) ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ในด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหาร; โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

Abstract

The Purpose of mixed-methods research were (1) to study the current and desired conditions. (2) to study the external and internal environments (3) to formulate strategies, and (4) to assess the appropriate and research of large primary schools in Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. The research sample consisted of 6 school administrators and 182 teachers using stratified random sampling method. The quantitative research instruments included questionnaires and assessment forms. The qualitative instruments included recording forms and workshops. The quantitative data were analyzed by using statistics such as Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, $PNI_{modified}$. The formula for calculating the alpha coefficient was used. The data were collected by self-administered data collection. The qualitative data analysis employed by content analysis. The results showed that 1) the current and desired conditions of large primary schools in Chonburi Primary Educational Service Area Office 1 were at the high and highest levels, respectively. 2) The analysis of the external and internal environments indicated that the Opportunities and Weaknesses points suggested the need for further improvement and development. 3) The strategies comprised of 4 main strategies and 19 sub-strategies. 4) The results of the suitability assessment and feasibility showed that the management strategies of large primary schools in the Chonburi educational service area office 1 were at the highest level in terms of suitability and feasibility. The results of the suitability assessment and feasibility revealed that the management strategies of large primary schools in the Chonburi Educational Service Area Office 1 were at the highest level in terms of suitability and feasibility were at the highest level

Keywords: Strategy; Management; Large Primary School



บทนำ

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม หรือคุณภาพชีวิต เนื่องจากเป็นกระบวนการสร้างทักษะ ความรู้ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่เยาวชน ซึ่งจะเป็ นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศในอนาคต โรงเรียน ประถมศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียน และบุคลากรจำนวนมาก จึงมีบทบาทสำคัญในการวาง รากฐานการเรียนรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็เผชิญความท้าทาย ในการบริหารจัดการที่ซับซ้อนและหลากหลาย ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป ปัญหา ที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่ อาทิ ภาระงานสอนที่มากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนลดลง อุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอหรือไม่ทันสมัย กิจกรรม

และโครงการเสริมที่เบียดบังเวลาเรียน รวมถึงข้อจำกัด เชิงโครงสร้างด้านงบประมาณ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เช่น คะแนนการสอบมาตรฐาน และคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม ผู้บริหารและ ครูจึงจำเป็นต้องร่วมกันหาทางออก โดยการบริหารที่มี ทิศทางชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจริง กลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน (School Strategic Management) จึงมีบทบาทสำคัญ เพราะไม่ใช่เพียงแผนงานระยะสั้น แต่คือกรอบคิดเชิงระบบที่ช่วยให้โรงเรียนกำหนดวิสัย ทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ได้ชัดเจน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (Strengths) โอกาส (Opportunities) และภัย คุกคาม (Threats) ตลอดจนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมี ส่วนร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงาน

ท้องถิ่น นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยังช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีพลัง

โรงเรียนในสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีบริบทเฉพาะที่หลากหลาย ทั้งความเป็นเมือง ความหลากหลายทางเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมท้องถิ่น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับพื้นที่ เน้นการสร้างร่วมมือกับชุมชน การจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและมีความสุข การศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ในพื้นที่นี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างความเสมอภาคทางการเรียนรู้ และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของโรงเรียนตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ไม่เพียงแต่เป็นการตอบโจทย์เชิงวิชาการ แต่ยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปกครองและชุมชน และเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
4. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการรวม 12 คน ครูผู้สอน จำนวน 354

คน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 6 โรงเรียน ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2568

ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร 6 คน เลือกเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติครูผู้สอน 354 คน โดยเทียบตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวน 186 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ขอบเขตในด้านระยะเวลา

ระหว่างวันที่ 1 เดือนพฤษภาคม 2568-วันที่ 31 เดือนสิงหาคม 2568

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน ขอบข่ายการบริหารงานใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้บัญญัติไว้ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

Pectdsawang P. (2018 pp. 21–25) อธิบายว่า ในอดีตสภาพแวดล้อมขององค์การค่อนข้างคงที่ ลูกค้ายึดอยู่ในท้องถิ่น และผลิตภัณฑ์มีเพียงไม่กี่ประเภท การวางแผนจึงมุ่งเน้นภายใน เช่น การเงิน การตลาด การผลิต และการบริหารบุคคล แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อน ลูกค้าย้ายสู่ระดับสากล และธุรกิจภายในองค์การมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้การวางแผนแบบเดิมไม่เพียงพอ

ดังนั้น การบริหารองค์การยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์ เพราะเป็นการวางแผนที่สามารถคาดการณ์อนาคต เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์การ อีกทั้งยังวัดผลได้อย่างชัดเจน กลยุทธ์ที่ดีต้องประกอบด้วยทั้งแผนเชิงนโยบายและแผนปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อกำหนดทิศทางโดยรวม

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional/Operational Strategy) เพื่อระบุวิธีการทำงานในแต่ละหน่วยงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมองเห็นทั้งโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ส่งผลต่อการดำเนินงาน ใช้กรอบแนวคิด STEPPLE ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) กฎหมาย (Legal) เศรษฐกิจ (Economic) การเมือง (Politics) สภาพแวดล้อมทางกายภาพการศึกษา (Education)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมองเห็นวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ใช้กรอบแนวคิด 2S4M ซึ่งประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง (Structure) ผลผลิตและบริการ (Service) บุคลากร (Manpower) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management)

การจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจับคู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ มีดังนี้

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats โดยมีรายละเอียดอักษรย่อ ดังนี้

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นบวก ซึ่งโรงเรียนสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานภายในที่โรงเรียนที่ทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นลบซึ่งโรงเรียนไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน

Threats คือ ภัยคุกคาม หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของโรงเรียนไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อโรงเรียน

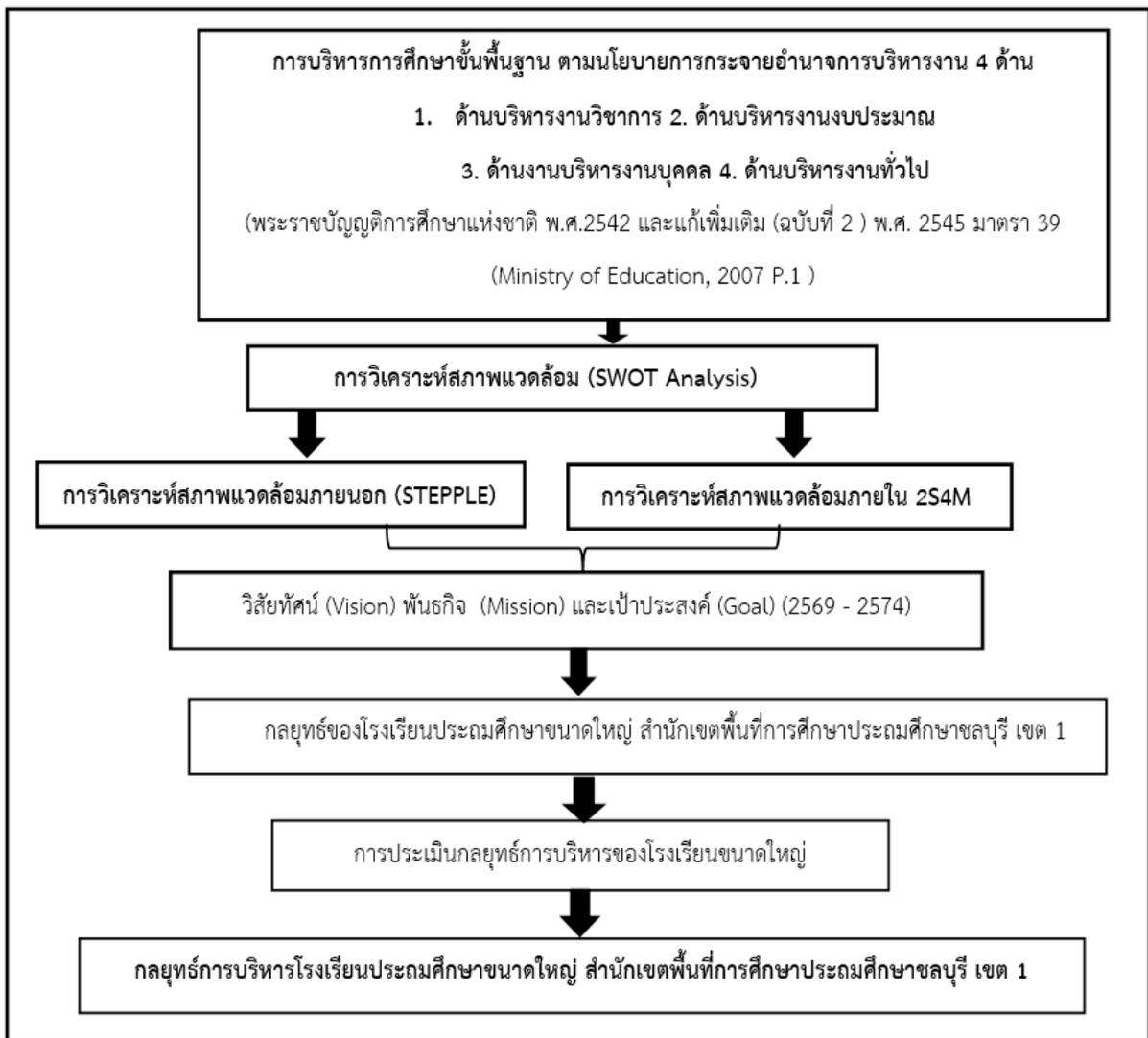
ดังนั้น SWOT จึงเป็นหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายในได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เพราะนอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหภายในและ ภายนอกองค์กรได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

จากการทบทวนและรวบรวมงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และการจัดการศึกษา พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการวิเคราะห์ วางแผน และพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบาย เช่น การจัดทำแผนงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (mixed method research) ประกอบด้วย วิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ใช้การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และ

ใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โรงเรียนละ 1 คน รวม 354 คน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ + วิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินกลยุทธ์ใช้แบบประเมินกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ผู้มีคุณสมบัติสำเร็จการศึกษาจากสาขาการบริหารการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการรวม 12 คน ครูผู้สอน จำนวน 354 คน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2568

ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 6 คน ใช้วิธีการเลือกเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดและครูผู้สอนจำนวน 186 คน จากประชากรครูทั้งหมด 354 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970, p. 608) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) และวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) กับวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้ Google Form ได้แก่ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และเป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือคือแบบบันทึกผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดย การวิเคราะห์ TOWS MATRIX ทิศทางกลยุทธ์และร่างกลยุทธ์โรงเรียนขนาดใหญ่ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เครื่องมือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แบบสอบถามโดยใช้ QR-code สู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 192 คน ตอบแบบสอบถามทาง QR-code

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายในของ โรงเรียน

ประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สรุปและร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จากข้อมูลที่ได้

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สรุปและร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จากข้อมูลที่ได้ ได้ดำเนินการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนรวมถึงวิสัยทัศน์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มาประกอบกับผลการจับคู่ในตาราง SWOT MATRIX ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและจัดทำร่างกลยุทธ์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่า PNI^{Modified}

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดย วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และภายในสถานศึกษา (SWOT Analysis) วิเคราะห์โอกาส ภัยคุกคาม และจุดแข็งจุดอ่อน

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ใช้เครื่องมือ TOWS MATRIX เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เป็นการประเมินเชิงปริมาณ เพื่อประเมินร่างกลยุทธ์ ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ทางกลยุทธ์ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบริหารทั่วไป

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

วิสัยทัศน์

โรงเรียนเป็นต้นแบบคุณภาพ ครูมืออาชีพ งบประมาณเพียงพอ พัฒนาผู้เรียนตามความใฝ่ฝันและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รองรับระบบการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และระบบนิเวศวิทยา (Ecosystem)

พันธกิจ

1. จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความใฝ่ฝันให้มีคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะอันพึงประสงค์
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และระบบนิเวศ (Ecosystem)
3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส +	ภัยคุกคาม -
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	โอกาส +	
เทคโนโลยี (Technological)	โอกาส +	
ด้านกฎหมาย (Legal)	โอกาส +	
เศรษฐกิจ (Economic)	โอกาส +	
การเมือง (Politics)	โอกาส +	
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factors)	โอกาส +	
การศึกษา (Education)	โอกาส +	
รวม	โอกาส +	

4. บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

5. สร้างความร่วมมือกับชุมชน องค์กร และเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาชาติและตรงตามความใฝ่ฝัน
2. ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21
3. ครูมืออาชีพและบุคลากรมีศักยภาพสูง สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสร้างสรรค์นวัตกรรม
4. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
5. โรงเรียนมีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งกับชุมชนและองค์กรภายนอกเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างยั่งยืนรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และระบบนิเวศ (Ecosystem)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง +	จุดอ่อน -
S1—Structure (โครงสร้างและนโยบาย)	จุดแข็ง +	
S2--Service and products (ผลผลิตและบริการ)		จุดอ่อน -
M1--Man (บุคลากร)		จุดอ่อน -
M2--Money (ทางการเงิน)		จุดอ่อน -
M3--Material (วัสดุอุปกรณ์)	จุดแข็ง +	
M4--Management (การบริหารจัดการ)	จุดแข็ง +	
รวม		จุดอ่อน -

3. การทำ TOWS MATRIX

ผลที่ได้มาจับคู่ ในรูปแบบ TOWS MATRIX

OS (+ +) Stars (รุก/เพิ่ม/ขยาย)	OW (- +) ? (ปรับปรุง)
TS (+ -) (รักษาสถานภาพ)	TW (- -) Dogs (ลด/ตัด/ทอน)

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม จาก การประชุมเชิงปฏิบัติการ จากนั้นนำผลที่ได้มาจับคู่ ในรูปแบบ TOWS MATRIX พบว่า ทิศทางของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในตำแหน่ง OW ที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์หลักที่ 1: กลยุทธ์พัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์รอง 1.1 กลยุทธ์การอบรมครูมืออาชีพ และสร้างศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.2 กลยุทธ์ส่งเสริมครูมืออาชีพการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

กลยุทธ์รอง 1.3 กลยุทธ์การจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) PLC

กลยุทธ์รอง 1.4 กลยุทธ์การจัดทำโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) SLC

กลยุทธ์รอง 1.5 กลยุทธ์สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นครูมืออาชีพ

กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์พัฒนาบริหารงานวิชาการ

กลยุทธ์รอง 2.1 กลยุทธ์บริหารจัดการศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์รอง 2.2 กลยุทธ์การฝึกอบรม การคิดการออกแบบเป็นทีม (Team design thinking)

กลยุทธ์รอง 2.3 กลยุทธ์การสำรวจความต้องการสิ่งที่ใฝ่ฝัน (passion) ของผู้เรียน

กลยุทธ์รอง 2.4 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ตามที่ผู้เรียนใฝ่ฝัน (passion) ตรงกับโลกและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

กลยุทธ์รอง 2.5 กลยุทธ์พัฒนาผู้เรียนรองรับโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : (EEC)

กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากร

กลยุทธ์รอง 3.1 กลยุทธ์การวางแผนสรรหาและเลือกสรรผู้ส่งเสริมสนับสนุน

กลยุทธ์รอง 3.2 กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

กลยุทธ์รอง 3.3 กลยุทธ์การจัดกิจกรรม เพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กลยุทธ์รอง 3.4 กลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณตามองค์ประกอบของระบบนิเวศการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 4 : กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการ

กลยุทธ์รอง 4.1 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายผู้ส่งเสริมสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

กลยุทธ์รอง 4.2 กลยุทธ์การวางแผนการนิเทศระหว่างผู้บริหารและครู

กลยุทธ์รอง 4.3 กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการงานบริหาร

กลยุทธ์รอง 4.4 กลยุทธ์โครงการปรับวิสัยทัศน์ปรัชญา และระบบกิจกรรม

กลยุทธ์รอง 4.5 กลยุทธ์การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

การอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด และจากการวิเคราะห์ความจำเป็น PNI^{Modified} พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นลำดับที่ 1 รองลงไป ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ และลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ในเรื่อง 2S4M ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ผลผลิตและบริการ (Service) บุคลากร (Man) การเงินงบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) พบว่าองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาเป็น จุดแข็ง

ผลการวิเคราะห์ตามข้อ 2.1 เป็นเรื่องการวิเคราะห์ค่าสถิติ โดยใช้ค่า PNI^{Modified} แสดงให้เห็นว่า การบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานวิชาการ และด้านบริหารงานงบประมาณเป็นจุดอ่อน มีเพียงการบริหารงานทั่วไปเป็นจุดแข็ง ส่วนผลตามข้อ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินว่าแต่ละด้านเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ในการอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกผลการวิเคราะห์จากค่าสถิติ PNI^{Modified} เป็นตัวชี้วัดหลัก จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม

ภายในเป็นจุดอ่อนหรือผลวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ค่าสถิติ PNI^{Modified} แสดงให้เห็นว่า การบริหารงาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานวิชาการ และด้านบริหารงานงบประมาณ เป็นจุดอ่อน ในขณะที่การบริหารงานทั่วไป เป็นจุดแข็ง ในการอภิปรายผลส่วนนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ผลการวิเคราะห์จากค่าสถิติ PNI^{Modified} เป็นตัวชี้วัดหลักในการสรุปสภาพแวดล้อมภายใน จึงสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจุดอ่อนโดยรวม

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ปัจจัยส่วนใหญ่เป็นโอกาส โดยมีคะแนนสูงสุดในด้านการเมือง (ร้อยละ 99.48) และการศึกษา (ร้อยละ 98.96) ในขณะที่ปัจจัยทางกายภาพเป็นปัจจัยเดียวที่มีทั้งโอกาส(ร้อยละ52.60) และภัยคุกคาม (ร้อยละ 47.40) ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกบ่งชี้ว่าเป็นโอกาสในทุกด้าน แต่เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับสภาพแวดล้อมภายในซึ่งพิจารณาจากค่า PNI^{Modified} แล้ว ผู้วิจัยจึงสรุปว่าสภาพแวดล้อมภายในโดยรวมยังเป็นจุดอ่อน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามหลักการของ TOWS MATRIX (Wheelen & Hunger 2012) ผู้วิจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนอยู่ในระดับ โอกาส (Positive) ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในมีแนวโน้ม เป็น จุดอ่อน (Negative) โดยรวมเมื่อมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมาจับคู่กัน ผลการวิเคราะห์บ่งชี้ว่า โรงเรียนอยู่ในตำแหน่ง OW ซึ่งหมายถึง “ต้องปรับปรุง” นั่นคือโรงเรียนต้องใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกเพื่อแก้ไขและพัฒนาจุดอ่อนภายในให้กลายเป็นจุดแข็ง

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 19 กลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นจุดอ่อนโดยรวม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์หลักที่จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างเร่งด่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร: เป็นกลยุทธ์หลักที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีกลยุทธ์รองที่เกี่ยวข้อง คือ:

กลยุทธ์การอบรมครูมีอาชีพและสร้างเครือข่ายบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์การจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
กลยุทธ์การจัดทำโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ : เป็นกลยุทธ์หลักที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์รองที่เกี่ยวข้อง คือ:

กลยุทธ์บริหารจัดการศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์การฝึกอบรม การคิด การออกแบบเป็นทีม (Team design thinking)

กลยุทธ์การสำรวจความต้องการสิ่งที่ไม่ใฝ่ฝัน (passion) ของผู้เรียน

กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ตามที่คุณใฝ่ฝัน (passion) ตรงกับโลกและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

กลยุทธ์พัฒนาผู้เรียนรองรับโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: (EEC)

กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ (หรือกลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา): เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อเพิ่มแหล่งเงินทุนและทรัพยากรสำหรับการศึกษา โดยมีกลยุทธ์รองที่เกี่ยวข้อง คือ:

กลยุทธ์การวางแผนสรรหาและเลือกสรรผู้ส่งเสริมสนับสนุน

กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

กลยุทธ์การจัดกิจกรรม เพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณตามองค์ประกอบของระบบนิเวศการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการบริหารจัดการจะเป็นจุดแข็งผู้วิจัยเห็นว่า จำเป็นต้องรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายผู้ส่งเสริมสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และกลยุทธ์การวางแผนการนิเทศการศึกษาระหว่างผู้บริหารและครู

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

ควรนำกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน และกลยุทธ์รอง 19 กลยุทธ์ ไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อให้การบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1.1 บริหารงานบุคคล: พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น PLC และ SLC

1.2 บริหารงานวิชาการ: วางแผนหลักสูตรและกิจกรรมสอดคล้องศักยภาพผู้เรียน ท้องถิ่น และนโยบายประเทศ

1.3 ระดมทุนและทรัพยากร: สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน และชุมชน

1.4 บริหารจัดการ: ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามกลยุทธ์พร้อมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2.2 พัฒนาระบบสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของครู-บุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมโรงเรียนทุกขนาดเพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์

2. ศึกษาเชิงติดตามผลอย่างน้อย 1-3 ปี เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าและความยั่งยืนของกลยุทธ์

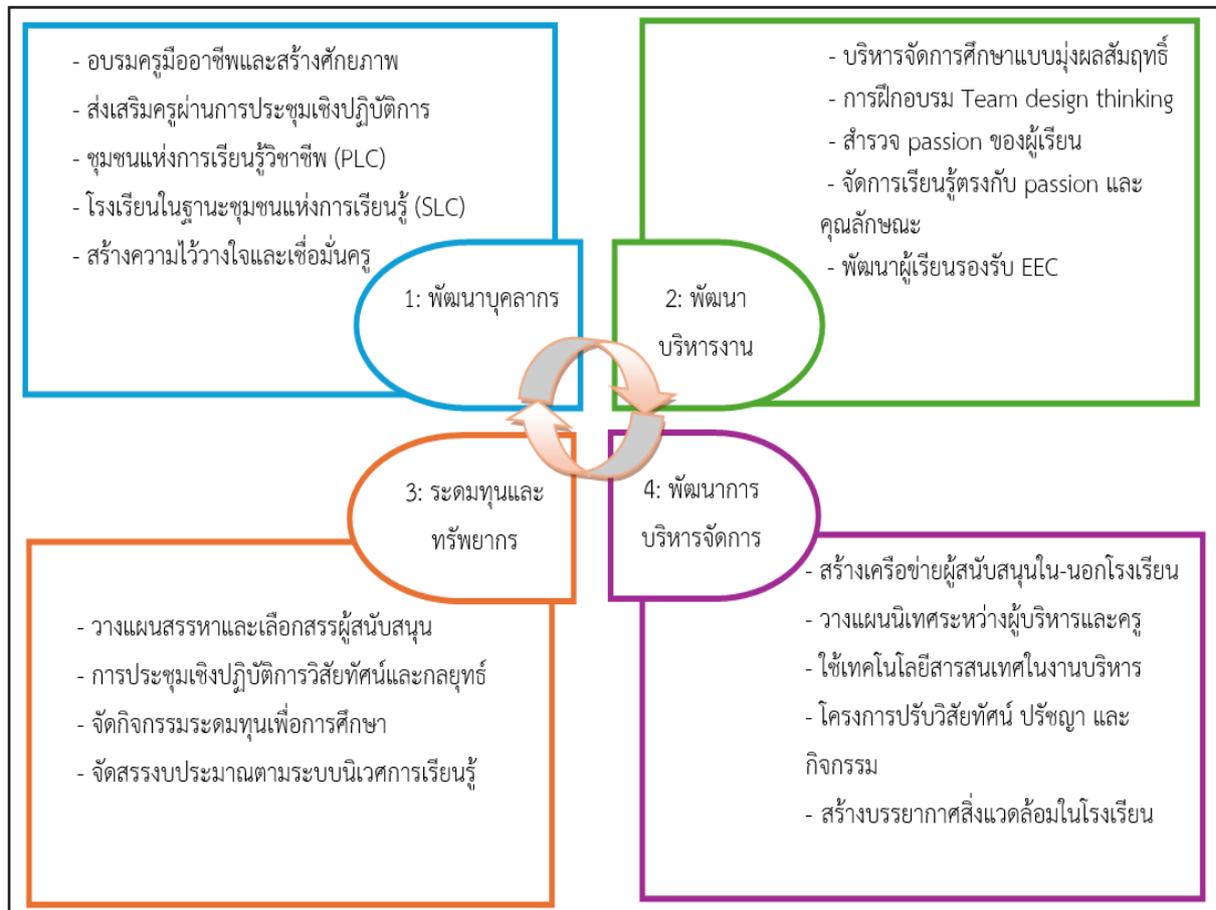
3. ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมพบว่าภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากด้วยการใช้สถิติค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าทุกโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับ คือ (1) ด้านบริหารงานบุคคล (2) ด้านบริหารงานวิชาการ (3) ด้านการบริหารงบประมาณ (4) ด้านการบริหารงาน

ทั่วไป และผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน จากแบบสอบถามการวิจัยตอนที่ 3 พบว่า เป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งทิศทางโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต1 เบื้อง

ต้นอยู่ในตำแหน่ง OW (ต้องปรับปรุง) นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมด มาพิจารณาในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด และผลการกำหนด กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ รอง 19 กลยุทธ์



References

Apinanthichai, K. (2019). *Strategies for the administration of small primary schools under the office of the basic education commission in Northeastern Thailand.* (in Thai)

Arlita, K. (2023). *Academic management strategies for primary schools in the new normal.*

Beall. (2007). *Strategic management of private schools.*

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Budrod, R., & Suttham, T. (2023). *Area-based educational management strategies for developing the quality of small schools under the Mukdahan primary educational service area office.*

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and applications.*

Chanchai, A. (2019). *Vision: The future position of the organization.* Bangkok: Chulalongkorn University Press.

- Deeduangphan, W. (2024). *Management strategies for large primary schools under Chonburi primary educational service area office 1*. Pathum Thani: Eastern Asia University. (in Thai)
- Greenley, G. (1989). *Strategic management*.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. (4th ed.). Oxford University Press.
- Kanokorn, S. (2016). *Leadership and learning leadership for educational administrators*. Khon Kaen: Klan Nana Vithaya Printing. (in Thai)
- Krejcie & Morgan. (1970). *Suggested that the appropriate sample size can be determined from their well-known table*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*.
- Maharatnsakul, P. (2017). *Planning and management strategies*. Bangkok: S. Asia Press. (in Thai)
- Ministry of Education. (2007). *National Education Act of B.E. 2542 (1999) and Amendments (Second National Education Act B.E. 2545)*. Bangkok: Ministry of Education. (in Thai)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Nakasing, S., & Sikkhabundit, S. (2020). *Strategic management of primary schools under Pathum Thani primary educational service area office*. (in Thai)
- Pathumthani Primary Educational Service Area Office. (2023). *Balanced strategies for large primary schools*. (in Thai)
- Pectdsawang, P. (2018). *Human resource strategic planning*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Phacharaphiwit, C. (2018). *Policies and strategic planning for modern schools*. Maha Sarakham: Taksila Printing. (in Thai)

