

บทความวิจัย (Research Article)

**แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39**
**Strategic Management Approaches of Schools
under the Secondary Education Service Area Office 39**

ณรรพพงษ์ แย่งจันทร์* และสธิพร ชาวน้อยชัย
Nuttapong Yaengjun* and Sathiraporn Chaowachai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 กับผู้บริหารและครูที่มีหน้าที่งานด้านแผนงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 114 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) แล้วนำผลที่ได้มาจัดทำแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูที่มีหน้าที่งานด้านแผนงานโรงเรียน จำนวน 5 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วนำเสนอเป็นความเรียง ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.209 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สูงที่สุดเท่ากับ 0.251 และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ต่ำสุดเท่ากับ 0.145 2) แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า มีแนวทางทั้งหมด 10 แนวทาง

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

Abstract

The purposes of this research were to study the need assessment and the strategic management approaches of schools under the Secondary Educational Service Area 39. Data were collected from the sample of 114 administrators and teachers responsible for school plans under the Secondary Educational Service Area 39. The research instrument was a questionnaire used for collecting data about current and desirable conditions of strategic management of

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000

*Corresponding author; email: nutty33@gmail.com

(Received: 9 April 2020; Revised: 18 August 2020; Accepted: 9 September 2020)

DOI: <https://doi.org/10.14456/psruhss.2022.29>

schools under the Secondary Educational Service Area Office 39. Data collected were then analyzed to determine Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The results were then used to develop the interview questions used for collecting data about strategic management of schools under the Secondary Educational Service Area Office 39. The interview were conducted with five administrators and teachers responsible for school plans. Data collected were then analyzed for further presentation. The results of this research could be indicated as follow: 1) The Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) of overall needs for strategic management of schools under the Secondary Educational Service Area Office 39 was 0.209. The highest Modified Priority Needs Index was on environmental analysis ($PNI_{modified} = 0.251$), while the lowest Modified Priority Needs Index was on strategy implementation ($PNI_{modified} = 0.145$) 2) There were 16 approaches of strategic management of schools under the Secondary Educational Service Area Office 39.

Keywords: The strategic management, School administrators, The Secondary Educational Service Area 39

บทนำ

จากประกาศกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 11 ก หน้า 3 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำเป็นพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

จากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ข้อที่ 8 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือการขาดความชัดเจนในเรื่องนโยบายจากส่วนกลาง และแนวทางปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงบ่อย โดยการดำเนินงานขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนที่มุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายจำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เนื่องจากสภาพแวดล้อมองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ที่อาจส่งผลกระทบต่อวิธีการและกระบวนการทำงาน การวางแผนจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่ โดยองค์การจะกำหนดเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ แล้วจัดหาวิธีการเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ (ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย, 2558)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด (พิบูล ฑีปะปาล, และธนวัฒน์ ฑีปะปาล, 2559) การบริหารเชิงกลยุทธ์

จึงเป็นเสมือนชุดของการตัดสินใจในการบริหารจัดการและดำเนินงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์การ ซึ่งจะรวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล (Wheelen & Hanger, 2012)

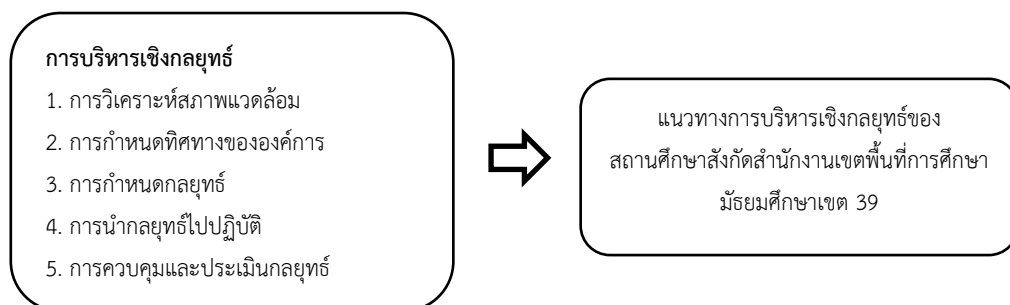
ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารองค์การทางการศึกษาที่จะต้องให้ความสำคัญ ถือว่าเป็นชุดของการตัดสินใจของการจัดการและการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยในการกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาว (Wheelen et al., 2018) การกำหนดกลยุทธ์ควรมีการศึกษาสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่แท้จริงผู้บริหารสามารถปรับและวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพที่ต้องการ (Chaowachai & Chatrurachewin, 2018) เพราะสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารองค์การทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์การโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ/แนวทาง การดำเนินงานและโครงการ เพื่อความเป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติ (วิทยา จันทรศิลา, 2561) และการใช้การประเมินความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เป็นกระบวนการเพื่อประเมินความแตกต่างกับสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมิน สิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป

จากแนวคิดและข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของเรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เนื่องจากมีความหลากหลายทางด้านบริบทของสถานศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาการบริหารภายในสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลสำหรับการนำไปพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูที่มีหน้าที่ทำงานด้านแผนงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทั้งหมดทุกโรงเรียน จำนวน 57 โรงเรียน ประกอบด้วย รวมผู้บริหาร 57 คน และครูที่ทำงานด้านแผนงาน 57 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ชนิดตอบสนองรายการ (Dual Response) จำนวน 36 ข้อ

แบบสอบถามฉบับดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้ค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60-1.00 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.967

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยการส่งทางไปรษณีย์ และแนบซองพร้อมติดแสตมป์เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่งคืนทางไปรษณีย์ ติดตามแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 114 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี $PNI_{modified}$

2. การศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 3 คน และครูที่ปฏิบัติงานด้านแผนงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 2 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้

1. ผู้บริหาร มีวุฒิ ปริญญาโท ขึ้นไป ทางด้านการศึกษา และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียน ตั้งแต่ 3 โรงเรียนขึ้นไป
2. ครูผู้ปฏิบัติงานทางด้านแผนงาน ปฏิบัติงานด้านแผนงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 แต่ละด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก มาจัดทำเป็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ เมื่อนำข้อคำถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ติดต่อนัดหมายวันเวลากับผู้ให้สัมภาษณ์ และเข้าไปสัมภาษณ์ตามกำหนดการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในแต่ละด้านมาวิเคราะห์ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นประเด็นแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์นำเสนอแบบความเรียง

ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลมี 2 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูที่ทำหน้าทำงานด้านแผนงาน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 39 พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 39 การประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในภาพรวม เท่ากับ 0.209 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.251$) และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.145$)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.251 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการเมือง มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.332$) และสถานศึกษามีการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพแก่นักเรียน มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.180$)

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.182 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนดสามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จได้ มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.195$) และสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ได้ชัดเจน ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.164$)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.201 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ ในด้านการเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.210$) และสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ ในด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.191$)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.145 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการสร้างความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.173$) และสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.089$)

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.241 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาจัดทำเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผล ตามกลยุทธ์มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) และสถานศึกษากำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.219$)

2. ผลการหาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39

ตาราง 1 แสดงแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 ตามลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปต่ำ

การบริหารเชิงกลยุทธ์	แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1. ผู้บริหารควรติดตามข่าวสารนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของเขตพื้นที่ เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามสภาพบริบท 2. ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	1. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการจากคณะดำเนินงานจัดทำกลยุทธ์ เพื่อจัดทำเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นประธานในการจัดทำเครื่องมือควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 2. ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ โดยแจ้งในที่ประชุมประจำเดือน รายงานจากเอกสารที่นำส่งเขตพื้นที่การศึกษา เว็บไซต์ของโรงเรียน และการประชุมผู้ปกครอง
การกำหนดกลยุทธ์	1. ผู้บริหารควรกำหนดประเด็นกลยุทธ์และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับจุดเด่น จุดควรปรับปรุงของแต่ละสถานศึกษา 2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์
การกำหนดทิศทางองค์การ	1. ควรกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีเป้าหมายในแต่ละปีให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น ระยะเวลาที่ชัดเจนและสามารถวัดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ 2. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1. ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมความรู้ ให้มีความเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ 2. ควรจัดสรรงบประมาณ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับโครงการและเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวม พบว่า

1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ยังเป็นการทำงานในเฉพาะส่วนของกลุ่มแผนงาน ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาในส่วนงานอื่นจึงไม่ได้แสดงความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ได้รับการปรับปรุงพัฒนาไม่ครบในทุกด้าน จึงทำให้ไม่มีความ

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับรัชพล เชิงกล (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2560) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

1.2 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมาจากด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษายังขาดผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการในการดำเนินการ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้จึงไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุงของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับวรวิทย์ วัฒนรุ่งโรจน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์) ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ จากการศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของโรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์) พบว่า ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนมีปัญหาคือ โรงเรียนยังไม่มีกรณีศึกษาติดตามการประเมินผลกิจกรรม โครงการจากฝ่ายบริหาร และสอดคล้องกับ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2560) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยเป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามมาตรฐานก็ดำเนินกลยุทธ์ต่อไปตามปกติ แต่ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานว่าเกิดขึ้นอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า

2.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารควรติดตามข่าวสารนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของเขตพื้นที่ เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามสภาพบริบทและยอมรับเปิดใจในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของคณะรัฐบาล คณะรัฐมนตรี จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายจากส่วนกลางบ่อยครั้ง กลยุทธ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองที่เคยวิเคราะห์ไว้ อาจยังไม่มีผลสอดคล้องกับนโยบายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2553) กล่าวว่า ในการวางแผนในโรงเรียน ผู้บริหารต้องคำนึงถึง แผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบ นโยบาย มาตรการที่ใช้อยู่ในขณะนี้ โดยเฉพาะเรื่องที่ว่าด้วยความมุ่งหมายของการศึกษานั้นจะต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา จันทรศิลา (2561) กล่าวว่า องค์กรต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมือง เพื่อนำมา

ประกอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง นโยบายของประเทศและนโยบายของรัฐที่มีต่อการศึกษา เป็นต้น ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) อยู่เสมอ ทั้งในด้านการผลิต การบริการและการพัฒนาต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพิจารณาถึงปัจจัยนี้ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

2.2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีเป้าหมายและกำหนดเวลาที่ชัดเจน สามารถวัดผลสำเร็จได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง นักเรียน ร่วมเสนอความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นขั้นตอนการประเมินสภาพขององค์กร เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนำมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนซึ่งข้อมูลเหล่านี้ควรได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน สถานศึกษาบางแห่งอาจยังขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กร ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์อาจกำหนดโดยความเข้าใจของผู้บริหารเพียงผู้เดียวหรือการดำเนินงานเฉพาะในกลุ่มที่ทำงานด้านแผนงานของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับดวงตะวัน เพ็ชรदानเหนือ (2555) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการวิเคราะห์บทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันของสถานศึกษาแล้วกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต ระบุความคาดหวังในอนาคตให้ชัดเจน โดยใช้ข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพภายในและภายนอก แล้วนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้ว ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับจุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษา ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มีการวิเคราะห์ไว้ในกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร สถานศึกษาที่มีการปรับแผนพัฒนาการศึกษา แต่ยังใช้แนวทางในการปฏิบัติงานแบบเดิม เมื่อสรุปผลการปฏิบัติงานจึงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ จึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2561) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กรมาพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมกับองค์กร ซึ่งคือการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรโดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรค จากการวิเคราะห์ภายนอก และจุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ภายใน โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนด

2.4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน จัดสรรงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดและตรวจสอบความสอดคล้องของโครงการกับกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามโครงการที่ตนเองได้รับมอบหมาย ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่กำหนดหน้าที่การรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่และทรัพยากรที่มี รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการทำกิจกรรมแต่ละโครงการอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้กับองค์กรให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณค่า ซึ่งต้องมีความเข้าใจอันดีกับคนในองค์กรถึงแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีการพิจารณาผลงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันได้อย่างเหมาะสม

2.5 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้บริหารควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำกลยุทธ์ โดยผู้บริหารเป็นประธานในการจัดทำเครื่องมือติดตามและควบคุมกลยุทธ์ โดยเครื่องมือที่ได้ต้องสามารถควบคุมการปฏิบัติงานตามโครงการในแผนกลยุทธ์และต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานออกสู่ภายนอก ทั้งนี้อาจ

เนื่องจาก หลังจากแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จสิ้นสถานศึกษามีกระบวนการรวบรวมและสรุปผลเพื่อรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่ สถานศึกษายังขาดหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่นำผลสรุปที่ได้มาประเมินผลว่ามีความสอดคล้องกับแผนที่ได้จัดทำไว้หรือไม่ ฉะนั้นการมีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ควบคุมและประเมินกลยุทธ์จะทำให้มีการตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้กับกิจกรรมในโครงการ สามารถค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี ในปีถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับรูปนา ฉินไพศาล (2560) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการในทุกระดับจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้ และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผลการวิจัยความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวม พบว่าด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีกระบวนการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษาควรให้ความร่วมมือด้วยการแสดงความคิดเห็นจากข้อเท็จจริง เพื่อให้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ตรงตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2) ผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวม พบว่าด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมาจากด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยคณะกรรมการควรได้จากการคัดเลือกตัวแทนมาจากทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานตามกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

เอกสารอ้างอิง

- รูปนา ฉินไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: ธนัซการพิมพ์.
- ดวงตะวัน เพ็ชรด้านเหนือ. (2555). *การศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2560). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น.

- พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล, และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชพล เชิงกล. (2560). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรัทยา ธนพัฒนรุ่งโรจน์. (2559). *การบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสีกัน (วัฒนานครที่อุบลราชธานี) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิทยา จันทรศิลา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Chaowachai, S., & Chatrurachewin, C. (2018). Strategies for Administering a Provincial Scout Club. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 12(2), 581-595. Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/GraduatePSRU/article/view/110683>
- Wheelen, T. L., & Hanger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (9th ed.). Pearson Education: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (14th ed). Pearson Education: Prentice Hall.