



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1



โดย  
นางสาวปาริชาติ คำป้อม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND SCHOOL  
EFFECTIVENESS UNDER NAKORN PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1  
โดย นางสาวปาริชาติ คำป้อม  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์  
รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

620620016 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร, ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

นางสาว ปาริชาติ คำป้อม: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2.) เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 3.) เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 92 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน ละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของมอทท์ (Mott) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และ มาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ได้แก่ 1.) ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน 2.) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3.) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 4.) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

620620016 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : strategic management of administrators, school effectiveness

MISS Parichat CAMPOM : THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER NAKORN PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purpose of this research were to identify :1.) To know the strategic management of educational institutions under the Nakhon Pathom Primary Education Area Office. District 1 2.) To know the effectiveness of educational institutions under the Nakhon Pathom Primary Education Area Office District 1 3.) To know the strategic management relationships that affect the effectiveness of educational institutions under the Nakhon Pathom Primary Education Area Office District 1 .The sample in the research was 92 schools under the Nakhon Pathom Primary Education Area Office District 1 1 person 1 teacher, total 184 students The instrument used in the research was a questionnaire on strategic management based on Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, and the effectiveness of educational institutions according to Mott's concept. The statistics used in the data analysis are frequency, percentage, standard deviation and Pearson correlation coefficient.

The research findings were as follows :

1. Strategic management Overall, it was found that the strategic management of the school was under the Nakhon Pathom Primary Education Area Office. District 1 is at most 1 side and 4 extreme in descending order of arithmetic values.

2.The effectiveness of educational institutions under the office of Nakhon Pathom Primary Education Area District 1 as a whole and individually is at a high level. In descending order of arithmetic values: 1.) School Transformation and Development Ability; 2.) Ability to produce students with positive attitudes 3.) Ability to produce students with high academic achievement 4.) Ability to solve problems within the school

3. Strategic management and school effectiveness Affiliation with Nakhon Pathom Primary Education Area Office District 1 was statistically significant at the level of .01, which is correlated in an amenable manner.

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ให้ความกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และเป็นครูผู้หล่อหลอมศิษย์ผ่านการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนความเมตตาที่มีต่อศิษย์เสมอมา ส่งผลให้สามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ได้ อันเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 สมบูรณ์ตามระยะเวลาที่กำหนด ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ และอาจารย์ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร “ครู” ผู้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ดร.จรงค์ ศรีทิพย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ดร.ธนสาร บัลลังก์ปัทมา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดตุ๊กตา ดร.วชิรวิทย์ นิตพันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกระทุ่มล้ม ศน.ดร.บุญสุพร เพ็งทา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 และ นางจินดาบุษ คุเจริญไพบุลย์ ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ เอกภาษาไทย โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว ที่ให้ความกรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ นายสมบูรณ์ บุญธรรม อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอ้อกระทิง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาต่อ และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ 38 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่กันเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณบิดา มารดา พี่สาว ครอบครัว คำป้อม ที่ได้ให้กำเนิดเลี้ยงดูด้วยความรัก ความเมตตา บ่มเพาะศีลธรรมอันดีงามและส่งเสริมด้านการศึกษาด้วยดีเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาตั้งแต่เล็กจนเติบโตอันส่งผล ให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความสามารถจนสามารถทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ปารีชาติ คำป้อม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	13
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	13
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	16
แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	17
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน .....	20



ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	32
ความหมายของประสิทธิผล.....	32
การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	36
องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ.....	43
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล.....	45
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
งานวิจัยในประเทศ.....	51
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	57
สรุป.....	61
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	62
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	62
ระเบียบวิธีวิจัย.....	63
แผนแบบการวิจัย.....	63
ประชากร.....	64
กลุ่มตัวอย่าง.....	64
ผู้ให้ข้อมูล.....	64
ตัวแปรที่ศึกษา.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	69
สรุป.....	71

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 .....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1.....	81
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.....	88
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	92
สรุปผลการวิจัย.....	92
อภิปรายผลการวิจัย.....	93
ข้อเสนอแนะ .....	97
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	97
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	98
รายการอ้างอิง.....	99
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย.....	106
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC).....	113
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	124
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	127
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม ตัวอย่าง .....	133
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	139



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.....	64
ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	73
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )....	75
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม .....	76
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านกำหนดกลยุทธ์..	77
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ .....	79
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินและ ควบคุม.....	80
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	81
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	82
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก.....	83

ตารางที่ 11 คำขวัญนิมิตต์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ..... 85

ตารางที่ 12 คำขวัญนิมิตต์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ..... 87

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ..... 89



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	11
แผนภูมิที่ 3 Basic Elements of the Strategic Management Process.....	22
แผนภูมิที่ 4 Strategic Management Model.....	23
แผนภูมิที่ 5 Environmental Variables.....	24
แผนภูมิที่ 6 Hierarchy of Strategy .....	27
แผนภูมิที่ 7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ .....	30



## บทที่ 1

### บทนำ

การจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยมาตรา 80 (1) ว่าด้วยเรื่อง  
ดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษาได้ให้ความสำคัญการจัดการศึกษา ส่งเสริมความเสมอภาค  
ของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน ให้มี  
คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งสัมพันธ์กับพันธกิจของยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของ  
กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน  
การศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่มาตรฐานสากล เสริมสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาของ  
ประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและใน  
ส่วนของการพัฒนาคุณภาพคนไทยนั้น<sup>1</sup> สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542  
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553<sup>2</sup> ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย  
และหลักการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่  
สมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ  
ดำรงชีวิต โดยกำหนดแนวทางจัดการศึกษาไว้ในหมวด 4 มาตรา 22 ระบุว่าการศึกษาต้องยึด  
หลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ  
และเต็มตามศักยภาพคุณภาพและในมาตรา 24 (1) ระบุว่าการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมนั้นต้องให้  
สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดและสภาพบริบทของโรงเรียน ท้องถิ่น มนุษย์จำเป็นต้องได้รับการ  
พัฒนาให้สามารถเติบโต และเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยน  
วิธีการแนวทางการบริหารจัดการให้ความสำคัญการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจใฝ่รู้  
และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยจัดการศึกษามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อให้  
นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขและมีศักยภาพ การจัดการศึกษาเป็นสำคัญ จึงเกิดผลดีบรรล

---

<sup>1</sup> “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560”, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 1-90.

<sup>2</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 119,ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2553): 1.



ตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้<sup>3</sup> สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) ได้กำหนด วัตถุประสงค์ แนวนโยบายเป้าหมายและกรอบการดำเนินงาน แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาประเทศ ในอนาคต ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน<sup>4</sup> ดังนั้นโรงเรียนต้องกำกับติดตามให้ความสำคัญด้านคุณภาพของ นักเรียนในการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องอบรมสั่งสอนเด็กให้มีความรู้และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษาของไทยได้กำหนดให้การบริหาร จัดการการศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันอยู่ภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ใน มาตรา 9 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา จะต้องยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยได้กำหนดให้การจัด การศึกษาสามารถจัดได้ 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม อรรถศาสตร์มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นให้มีส่วนร่วมในการจัด การศึกษามากขึ้น<sup>5</sup> เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่จะต้องพัฒนาคนไทยให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากสภาวการณ์ทิศทางการเปลี่ยนแปลง ของโลกและสังคมไทยในปัจจุบันได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการศึกษาชาติ 20 ปี ซึ่งเป็น

<sup>3</sup> ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูป การศึกษา**. (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์ ข้าวฟาง จำกัด, 2555), 98.

<sup>4</sup> Office of the Education Council. Revised National Education Plan (2009-2016 Bangkok: Graphic Sweet Pepper, 2021), 165.

<sup>5</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **รายงานการจัดการศึกษาปี 2559** (นครปฐม: หน่วยศึกษานิเทศก์, (17 มกราคม 2559), 5.



แผนระยะยาวเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์คือ "ประเทศไทยมีความมั่นคงมั่งคั่ง ยั่งยืน"<sup>6</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สำนักงานเขตพื้นที่เป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ให้ได้คุณภาพมาตรฐานก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน” และได้กำหนดพันธกิจ ไว้ 4 ประการ คือ 1) เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติและระดับภูมิภาคอาเซียน 2) พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิคุณธรรมความรู้และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพ ด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 3) จัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วมทั้งของบุคคลครอบครัวชุมชนและองค์กร เอกชนอื่นๆ 4) กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับโดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่/ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่มีหน้าที่กำกับ/ดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายการศึกษาในทุกด้าน รวมถึงการลงนามในโครงการ คำสั่ง ประกาศ รายงาน การอนุมัติการเบิกจ่ายเงินสัจญ์จำง อนุมัติตัวบุคคล ฯลฯ ฝ่ายการศึกษา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยมีภารกิจหลัก ด้านการบริหารงาน วิชาการและการแจ้งเด็กเข้าเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ และมีภารกิจ สนับสนุนคือ การบริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป รวมทั้งการดูแลศูนย์วิชาการของเขตพื้นที่<sup>7</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในทุกด้าน มีหน้าที่กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาและนอกจากนี้คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา เรื่องการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาโดยมีผู้เกี่ยวข้องคือบุคลากรภายในสถานศึกษาคือ ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) หัวหน้างานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4) ครู และ 5) บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา คือคณะกรรมการสถานศึกษา

<sup>6</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 119,ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2553), 1.

<sup>7</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **รายงานการจัดการศึกษาปี 2559** (นครปฐม: หน่วยศึกษานิเทศก์, (17 มกราคม 2559), 24.

ขั้นพื้นฐานผู้ปกครองและชุมชน มีรูปแบบ กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนสังกัดต้องดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลจากฝ่ายการศึกษาสำนักงานเขต ย่อมมีความแตกต่างในด้านการบริหารจัดการ การศึกษาและที่สำคัญคือ การได้รับความร่วมมือในการบริหารสถานศึกษาจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติและเพื่อเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนานักเรียนมีคุณภาพต่อไป ผลการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 โดยภาพรวม พบว่า การวางแผนของโรงเรียน กลยุทธ์ เป้าหมายการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในเกณฑ์ พอใช้ มีปัญหาด้านคุณภาพ<sup>๐</sup> ดังนี้

**1. ด้านคุณภาพการศึกษา** โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ดังนี้

1.1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Test: O-NET) โดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 โดยภาพรวมพบว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยคิดเป็นร้อยละ 51.17 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 29.97 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 46.61 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) คิดเป็นร้อยละ 39.22 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด คือ โรงเรียนกำหนดไว้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สูงกว่า ร้อยละ 50

1.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2563 ระดับปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยภาพรวม พบว่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียนกำหนดคิดเป็นร้อยละ 80 รายละเอียดเป็นรายชั้น ดังนี้ 1) ระดับชั้นปฐมวัย คิดเป็นร้อยละ 82.00 2) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 79.60 2) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 75.50 3) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 78.50 4) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 78.00 5) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 76.00 และ 6) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คิดเป็นร้อยละ 75.15

**2. ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของครูผู้สอน** ครูร้อยละ 5 ของครูทั้งหมดไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนยังยึดพฤติกรรมการสอนแบบครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher center) การพัฒนา

<sup>๐</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1, รายงานการจัดการศึกษาปี 2563 (นครปฐม: หน่วยศึกษานิเทศก์, (17 มกราคม 2559), 24.

บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ สังคม และยุคข้อมูลข่าวสารต่างๆ ยังมีไม่เพียงพอ

**3. ด้านการบริหารและการจัดการ** การจัดการศึกษาของโรงเรียนปัจจุบันยังขาดระบบการแบ่งงาน ภาระหน้าที่รับผิดชอบงานที่ชัดเจน เป็นเหตุให้ระบบการจัดการศึกษา ขาดความเป็นเอกภาพในเชิงนโยบาย เกิดปัญหาการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านมาตรฐานการศึกษา ระบบการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัญหาในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการวางแผนการศึกษา

สรุป ปัญหาด้านคุณภาพ ขาดการกำกับติดตามและร่วมประเมินผลการศึกษาของสถานศึกษา การจัดการศึกษาโรงเรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ควรมุ่งมั่นพัฒนาการของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การบริหารกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียน ให้มีระบบที่ดีและมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลดีของการพัฒนาการศึกษาต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบข้อความคำถามของการวิจัยได้ชัดเจนผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1

#### ข้อความคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อความคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นอย่างไร
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นอย่างไร

3. ความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ระดับปานกลาง
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ระดับ ปานกลาง
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยไว้เป็น กรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ กล่าวว่าองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ภายนอกโดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ เป็นกระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นการประเมินสถานภาพขององค์กรแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วพบว่าทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษานี้มีความสอดคล้องกับลักษณะองค์การ โดยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ สเตาท์ลและกริกส์บาย (Stahl and Grigsby) ได้เสนอ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 3) การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์<sup>9</sup> ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้ แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไข<sup>10</sup> เดวิด (David) ได้กล่าวถึงการบริหารกลยุทธ์ว่า การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรจึงได้กำหนดขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การนำกลยุทธ์ไปใช้ 3. ปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์<sup>11</sup> ซึ่งสอดคล้องกับที สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์<sup>12</sup> พสุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ<sup>13</sup> และเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกล

<sup>9</sup> Michael J. and Grigsby Stahl, David W., **Strategic Management : Total Quality and Global Competition** (Cambridge: Blackwell, 1997), 6.

<sup>10</sup> Arthur A. Thompson, and Strickland. A. J., **Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed.** (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 23.

<sup>11</sup> Fred R. David, **Strategic Management**, 5th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997), 5-7.

<sup>12</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 18-22.

<sup>13</sup> พสุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating** (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2553), 31.



ยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์<sup>14</sup>ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน ฮังเกอร์ และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 4) การประเมินและควบคุม<sup>15</sup>

ในด้านประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นจะถูกระบุไว้ในส่วนของผลผลิต (output) ซึ่งมีวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้หลายท่านดังนี้ เอดมอนด์ (Edmonds) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) การเน้นพื้นฐานทักษะของนักเรียน 2) การตั้งความหวังไว้สูงสำหรับความสำเร็จของผู้เรียน 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานสูง 4) มีการประเมินผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบเหมาะสม<sup>16</sup> แนวคิดของฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) กล่าวว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลคือโรงเรียนที่มี 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และ 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้<sup>17</sup> ส่วนฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของ โรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) 3) อัตราการออกจากโรงเรียนกลางคัน (Dropout Rate) และ 4) คุณภาพโดยทั่วไป (Overall Quality)<sup>18</sup> ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา 7 ประการคือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instruction leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง

<sup>14</sup> Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

<sup>15</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (Pearson Education Limited, 2018), 15.

<sup>16</sup> Ron R. Edmonds, **Effective School for the Urban Poor** (Educational leadership 37, 1979), 15-27.

<sup>17</sup> Wayne K. Hoy and Judith Ferguson, "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools," **Educational Administration Quarterly** 21,2 (Spring 1985): 131.

<sup>18</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 409-419.

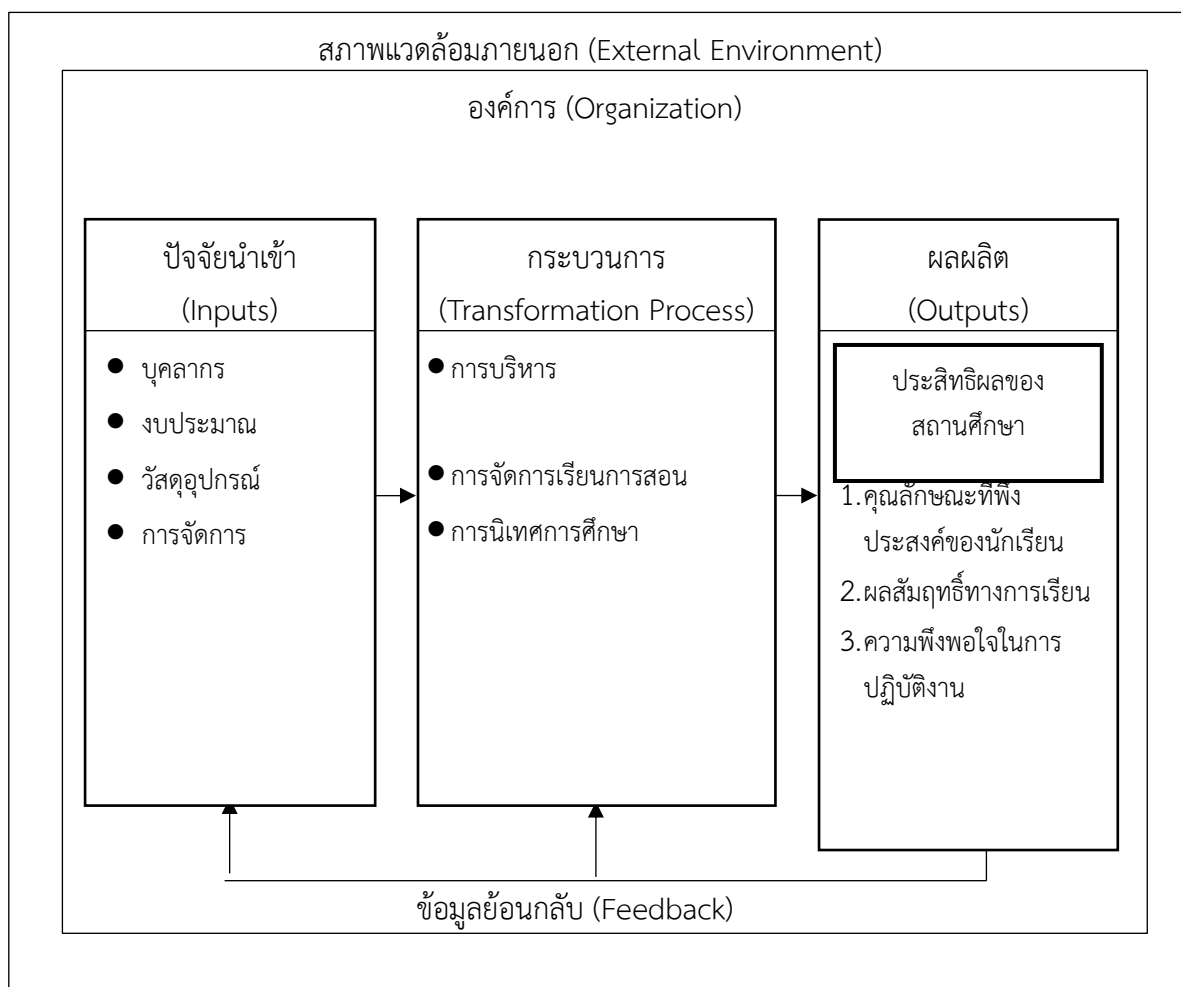
(A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)<sup>19</sup> สำหรับแนวคิดของ มอทท์ (Mott) มีแนวคิดที่ว่าสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่สามารถจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ได้เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive Attitude) 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility)<sup>20</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1




---

<sup>19</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration**, (United State of America: Wadsworth, 2004), 374-375.

<sup>20</sup> Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organizations**. ( New York : Harper and Row,1972), 75.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

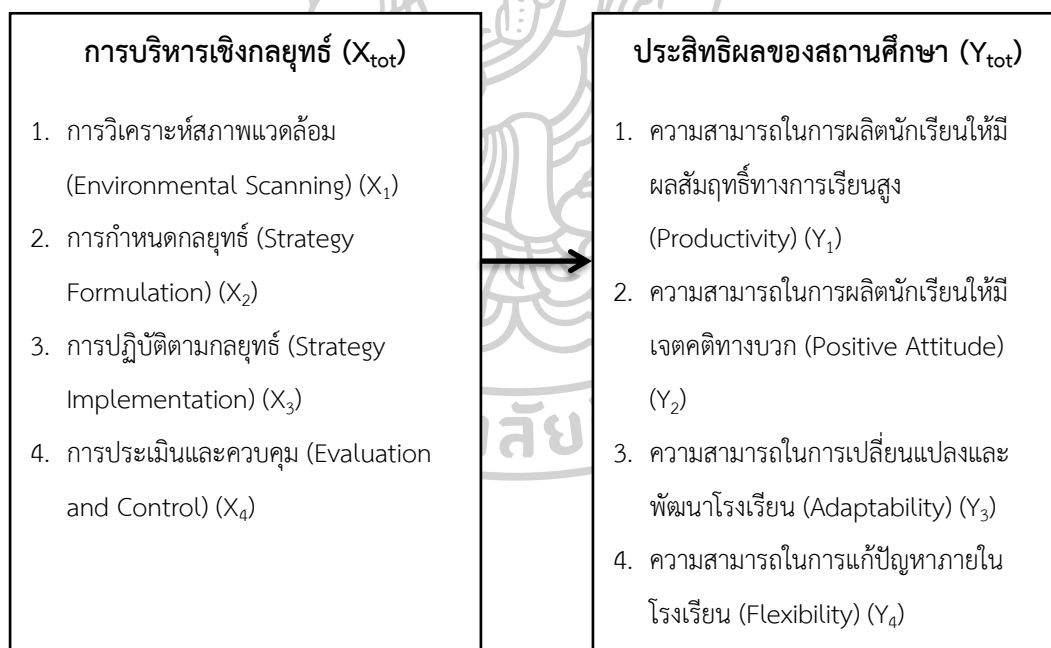
: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

: Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organizations**, (New York: Harper and Row, 1972), 75.



### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ซึ่งในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิดของ มอทท์ (Mott) 4 ด้านคือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive Attitude) 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility)



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

: Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organizations**, (New York: Harper and Row, 1972), 75.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของคำหลักไว้ ดังนี้

**การบริหารเชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

**ประสิทธิผลของสถานศึกษา** หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงขึ้นตามลำดับ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive Attitude) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility)

**สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1** หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอดอนตูม และอำเภอกำแพงแสน

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย เอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปนี้

### การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงโดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจหลักของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>21</sup>

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบทำให้การบริหารการจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารการจัดการยุคใหม่<sup>22</sup>

<sup>21</sup> สุพานี สฤกษ์วานิช, *การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี* (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 1.

<sup>22</sup> พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)* (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

คำว่า “กลยุทธ์” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ดีกว่าเหนือกว่าแผนปฏิบัติงานของคู่แข่ง และทั้งทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำอะไรได้มากกว่าอีกด้วย<sup>23</sup>

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>24</sup>

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้<sup>25</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ได้มีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

วีเลนและฮังเกอร์ และคณะ (Wheelen Hunger and others) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (opportunities) และ อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Arthur A Thompson et al., *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, 19 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014), 8.

<sup>24</sup> เรื่องเดิม, 16.

<sup>25</sup> เรื่องเดิม, 6.

<sup>26</sup> เรื่องเดิม, 4.

ทอมป์สันและคณะ (Thompson and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน<sup>27</sup>

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>28</sup>

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์<sup>29</sup>

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>30</sup>

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

<sup>27</sup> เรื่องเดิม, 6.

<sup>28</sup> เรื่องเดิม, 13.

<sup>29</sup> เรื่องเดิม, 1.

<sup>30</sup> เรื่องเดิม, 9.

## ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งชั้นประการสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>31</sup>

<sup>31</sup> เรื่องเดิม, 19-20.



## แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้แบ่งกระบวนการบริหารกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กรและภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆคือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบต่างๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นกาตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม<sup>32</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ ภัคดี มานะหิรัญเวทที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการกำกับประเมินผล และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้บุคคลสำคัญๆในบริษัทได้รับทราบ สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร (โอกาสและภัยคุกคาม)ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรและโดยทั่วไปไม่ได้อยู่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวก่อให้เกิดกรอบการดำรงอยู่ของบริษัทมันอาจเป็นแรงผลักดันทั่วไปและแนวโน้มภายในสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หรือปัจจัยเฉพาะที่เกิดในสภาพแวดล้อมในงาน (Task environment) ขององค์กร มักเรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมขององค์กรนั้นๆ สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทประกอบด้วยตัวแปร (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในองค์กรเองและมักจะไม่ใช่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานซึ่งรวมถึงโครงสร้าง วัฒนธรรมและทรัพยากรของบริษัท 2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว สำหรับการจัดการโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพโดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โดยรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์(Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดแนวทางของนโยบาย (Policy) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็น

<sup>32</sup> เรื่องเดิม, 9

กระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยการจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการ ปฏิบัติงานกระบวนการนี้ อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการจัดการโดยรวมขององค์กร หรือภายในทุกอย่างที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักกระทำโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การอย่างมาก บางครั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องไปถึงการวางแผนการดำเนินการซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม 4. การประเมินผลและควบคุม กระบวนการนี้ต้องมีการกำกับผลการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆของบริษัท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงใกล้เคียงกับผลงานที่คาดหวังผู้บริหารทุกระดับจะใช้ผลจากข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องถึงแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วก็ตาม แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ก่อนหน้านั้นได้ ฉะนั้น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นทั้งกระบวนการให้เริ่มต้นใหม่ ผลการดำเนินการคือผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปประเมินในรูปของผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน การประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็วและเที่ยงตรงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้เปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้เริ่มแรกในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินผลและควบคุมทำให้ต้นแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ ซึ่งจากข้อมูล ผลการดำเนินงานผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือทั้งสองอย่าง<sup>33</sup> เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง,จุดอ่อน) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กรการปรับการดำเนินงาน 3) การติดตามและประเมินผลได้แก่ การติดตาม ควบคุมและประเมินผล<sup>34</sup> และ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและ วิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ

<sup>33</sup> ภัคดี มานะหิรัญเวท, **หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพมหานคร: สยามบุ๊ค จำกัด , 2555), 6-13.

<sup>34</sup> เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์:Strategic Management**( กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์ ,2553), 28.



องค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

2) การกำหนดทิศทางขององค์กรผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ คือการนำ ทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง<sup>35</sup> แต่ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น กระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานใน ระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่ตั้งใจร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4) การนำกลยุทธ์ที่ เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด 5) การประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไข จะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่<sup>36</sup> แต่วีริชสงวน วงศ์วาน ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนแรกคือการตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆในองค์การโดยเน้นปัจจัยที่เป็น (Strategic Factor) คือปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

<sup>35</sup> ณีภูษพันธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552), 23-24.

<sup>36</sup> A.A. Thompson and Strickland A.J, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 8.

การวิเคราะห์ที่ผ่าน SWOT โดย Strength (S) Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับ ปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าธุรกิจเรามากกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา ส่วน Opportunity (O) Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆแล้ว วิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัว มีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรถ้ากระทบทางบวกเรียกว่าโอกาสถ้า กระทบทางลบเรียกว่าอุปสรรคสภาพแวดล้อมทั้งหลายแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่คือสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรขององค์การ 2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สองคือการพัฒนา แผนระยะยาว(กลยุทธ์)ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและ จุดอ่อนขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ นโยบาย 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของ แผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีการปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตาม กลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์การ 4. การประเมินผลและควบคุมคือกระบวนการในการ วัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารใน ทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป<sup>37</sup>

### การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based Budgeting : SPBB) จึงได้ทำการบูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิด ( David ) กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนด ทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือ โรงเรียนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของ

<sup>37</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2560), 13-22.

โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่  
ต้อง การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน แบ่งได้ 2 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและ  
ตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของความต้องการตามผลการ  
วิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียนซึ่งปัจจุบัน  
โรงเรียนในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน  
ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้อง  
กับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ. 2545

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นอย่างมี  
เป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมี  
ประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ  
โรงเรียนอย่างชัดเจน
- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของ  
โรงเรียน
- 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงาน  
ตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3. การประเมินกลยุทธ์โรงเรียน เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่  
กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนด  
ขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี  
ด้วยกัน 3 ประการ คือ

- 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนด  
กลยุทธ์ในปัจจุบัน
- 2) การวัดผลการปฏิบัติของโรงเรียน

3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป<sup>38</sup>

วีเลนและฮังเกอร์ และคณะ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)<sup>39</sup>



แผนภูมิที่ 3 Basic Elements of the Strategic Management Process

ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J. Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14th ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

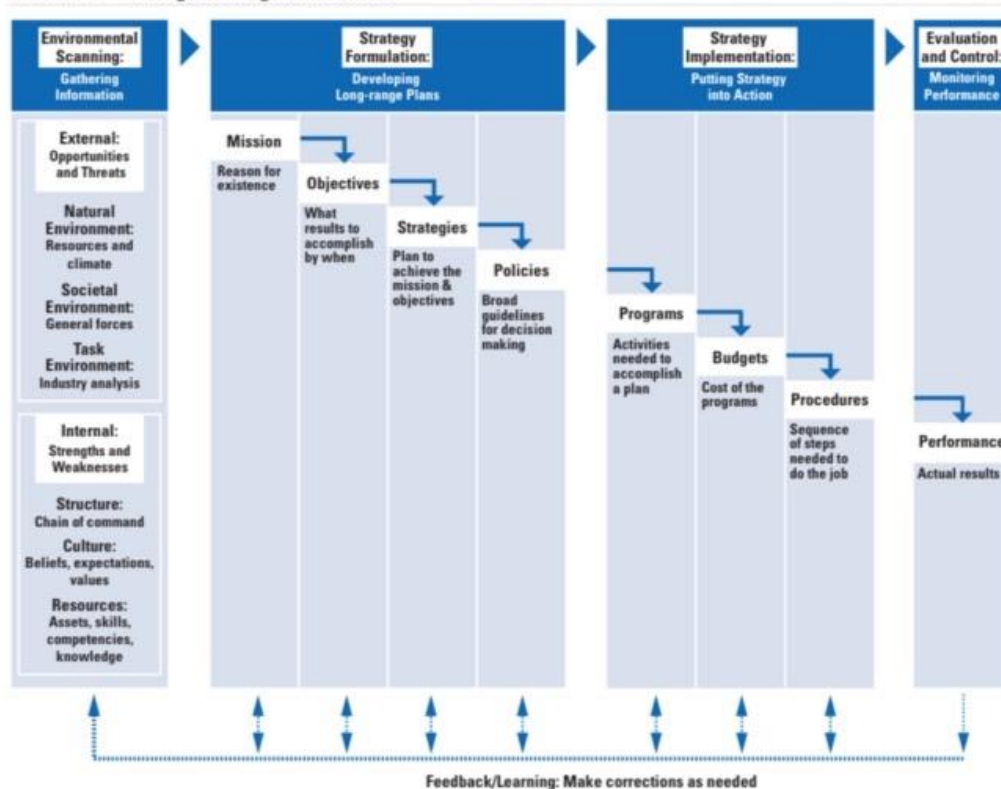
แผนภูมิที่ 3 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนตามลำดับของการดำเนินงานในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งหลาย ในทุกขั้นตอนอาจมีการย้อนกลับไปยังขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อทบทวนข้อมูลและความถูกต้องในการวิเคราะห์ เช่นเมื่อผลการดำเนินงานที่ได้จริงในขั้นประเมินผลและควบคุมต่ำกว่าที่คาด อาจต้องกลับไปหาสาเหตุจากขั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์และขั้นกำหนดกลยุทธ์ หรือย้อนกลับไปถึงขั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีความผิดพลาดในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมตัวใดหรือไม่ ในทำนองเดียวกันเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง

<sup>38</sup> Fred R David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10 ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2005), 5-6.

<sup>39</sup> L. Wheelen Thomas, J. Hunger David, and others, **Strategic Management and Business Policy** (Pearson Education Limited, 2015), 14.

ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนต่อมาต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอยู่เสมอเช่นกัน

FIGURE 1-2 Strategic Management Model



แผนภูมิที่ 4 Strategic Management Model

ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Limited, 2015), 15.

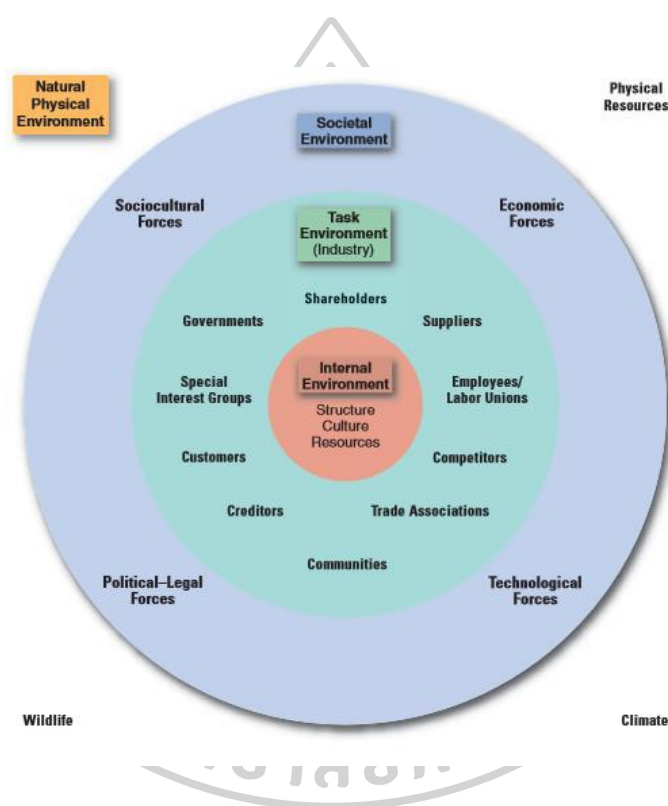
แผนภูมิที่ 4 เป็นแบบจำลองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยขยายรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะขยายความโดยสรุปได้ดังนี้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบการประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร โดยเน้นปัจจัย



ที่เป็น (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การวิเคราะห์ทำผ่าน SWOT โดย Strength (S) และ Weakness (W) วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเรามากกว่าก็เป็นจุดแข็งของเรา (Strength : S) แต่ถ้าด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อนของเรา (Weakness : W) ส่วน Opportunity (O) และ Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆแล้ววิเคราะห์ว่าปัจจัยแต่ละตัวจะมีผลกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไร ถ้ากระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity : O) ถ้ากระทบทางลบเรียกว่า “อุปสรรค”(Threat : T)



แผนภูมิที่ 5 Environmental Variables

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Limited, 2015), 16.

สภาพแวดล้อมทั้งหลายขององค์กรแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ ระดับน้ำทะเล สัตว์ป่า และภัยธรรมชาติต่างๆ ส่วนสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย



Social environment และ Task environment Social environment (หรือ General หรือ Macro หรือ Broad environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่ วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)

Task environment (หรือ Micro หรือ Specific Societal environment) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) ลูกค้า (Customers) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special interest groups) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Tread)

สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร

Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์กร องค์กรแต่ละขนาดหรือแต่ละประเภทควรมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรจะสะท้อนถึงการแบ่งงาน การประสานงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ฯลฯ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพภายในการบริหารงาน การมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ย่อมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

Culture คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ ความคิดและการกระทำที่ต่อเนื่องกันมาในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความรัก ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ฯลฯ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีกว่าคู่แข่งก็เป็นจุดแข็งที่สำคัญเช่นกัน

Resources หมายถึง บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นกายภาพ (Physical) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โรงงาน ท่าเรือที่ตั้ง ที่เป็นบุคคล (Human) เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทักษะของบุคลากร รวมทั้งทรัพยากรที่มองไม่เห็น เช่น ภาพลักษณ์ ลิขสิทธิ์ ชื่อเสียงความภักดีในตราสินค้า และความสามารถขององค์กร

เมื่อรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S หรือ W) กับสภาพแวดล้อมนอก (O หรือ T) ก็จะทราบสถานะของธุรกิจที่จะตอบสนอง (Response) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า SWOT Analysis<sup>40</sup> ฐานา ปานา ฉินไพศาล ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการกำกับประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการ

<sup>40</sup> เรื่องเดิม, 13-17.

ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อมาจากพยัญชนะตัวแรกของ 4 คำ ดังนี้ S = จุดแข็ง (Strengths) W = จุดอ่อน (Weakness) O = โอกาส (Opportunities) และ T = อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ สภาวะแวดล้อมภายนอก(External Environment)ประกอบด้วยตัวแปรและโอกาสและอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอกกิจการ ซึ่งกิจการไม่สามารถควบคุมได้ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทภายในกิจการที่มีอยู่ สภาวะแวดล้อมภายใน(Internal Environment)ประกอบด้วยตัวแปรจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีอยู่ภายในกิจการได้แก่ โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งของกิจการจะมาจากการกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีพื้นฐานในการวิเคราะห์และพัฒนาในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา<sup>41</sup>

### การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรการกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ใน 4 รูปแบบ คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย

1. Mission : Strategic Purpose คือ พันธกิจขององค์กร ซึ่งมีปรากฏเป็นถ้อยแถลง หรือข้อความที่แสดงถึงความมุ่งหมายหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น บอกรอบขอบเขตของการดำเนินงาน หรือปรัชญาขององค์กร พันธกิจขององค์กรจึงไม่เพียงบอกถึงสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่ยังบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำหรือต้องการจะไปถึงในอนาคตด้วยพันธกิจใน ความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรด้วย

2. Objectives : Listing Expected Results คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์จึงควรต้องระบุสิ่งที่ต้องการได้ (What) ภายใต้เงื่อนไขเวลา (When) และควรกำหนดให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน (Quantified)

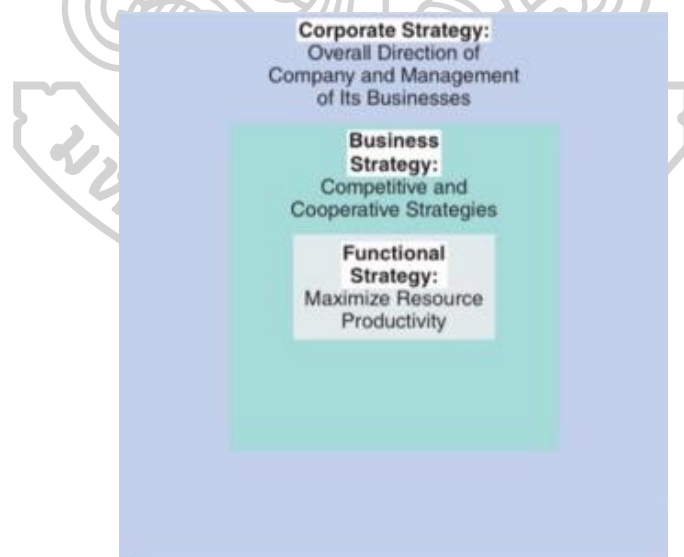
3. Strategy : Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนหลักขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้ องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

<sup>41</sup> ฐาปณี ฉิ้นไพศาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์, 2560), 14.

- Corporate Strategy : กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)
- Business Strategy : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)
- Functional Strategy : กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่างๆ ของธุรกิจ

ในกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว กลยุทธ์ระดับบริษัทถือเป็นกลยุทธ์ที่นำผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนก่อนว่าองค์กรจะมุ่งไปในทางเลือกใด ระหว่างกลยุทธ์เจริญเติบโตหรือกลยุทธ์คงที่ หรือกลยุทธ์ถดถอย กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะล้อตามหรือสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทเช่น หากกลยุทธ์ระดับบริษัทมุ่งการเจริญเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ต้องพยายามเพิ่มยอดขายให้ได้มากขึ้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่จะต้องดำเนินการให้มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงสนับสนุน และบูรณาการดังกล่าว



แผนภูมิที่ 6 Hierarchy of Strategy

ที่มา : Thomas L. Wheelen J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 14<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Limited, 2015), 20.

1. Policies : Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวคิดทางเลือกหรือกติกาที่ใช้ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดขององค์กรตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>42</sup> ฐาปณี ฉิ้นไพศาล กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และการตัดสินใจที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ธุรกิจรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์และนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน<sup>43</sup>

### การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือระบบการจัดการเดิมขององค์กร

- Programs and Tactics : Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ ในแผนงานก็จะปรากฏยุทธวิธีด้วยซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จแผนงานจึงอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการเริ่มต้นแผนงานวิจัยใหม่ๆ

- Budgets : Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกแผนงาน เพราะงบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่างๆ ในทุกขั้นตอนปฏิบัติของแผนงาน

- Procedures : Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของรายละเอียดของการปฏิบัติในแผนงาน ปกติองค์กรจะจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อรู้ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องเริ่มต้นจากวิธีปฏิบัติในเรื่องใด อย่างไร ต่อด้วยการปฏิบัติอะไรเป็นลำดับ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย<sup>44</sup> ฐาปณี ฉิ้นไพศาล กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์แล้วจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการพัฒนาผ่านโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร โครงสร้าง และหรือระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กรการนำกลยุทธ์ไปใช้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ

<sup>42</sup> เรื่องเดิม, 17-20.

<sup>43</sup> เรื่องเดิม, 16.

<sup>44</sup> เรื่องเดิม, 20-21.

ระดับต้นและระดับกลาง นอกเสียว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในกิจการผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ซึ่งในบางครั้งจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละวัน

โปรแกรมการดำเนินงานและยุทธวิธี (Programs and Tactics) โปรแกรมการดำเนินงานหรือยุทธวิธีเป็นการกำหนดข้อความของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่จำเป็นในการสนับสนุนกลยุทธ์ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขระหว่างกันได้ ในทางปฏิบัติแล้วโปรแกรมการดำเนินงานจะเป็นการรวบรวมยุทธวิธีซึ่งเป็นการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของแผนโปรแกรมการดำเนินงานหรือยุทธวิธีจะเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการปรับสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร หรือการเริ่มต้นในการพยายามทำวิจัยใหม่

งบประมาณ (Budget) งบประมาณ ก็คือ ข้อความโปรแกรมการดำเนินงานของกิจการที่ออกมาในรูปของตัวเลขซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม โดยงบประมาณจะแสดงรายละเอียดของต้นทุนโปรแกรมการดำเนินงานแต่ละโปรแกรม ธุรกิจจำนวนมากต้องการทราบว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นเท่าใดก่อนที่ฝ่ายบริหารจะลงทุนในโครงการใด การลงทุนโครงการใดจะต้องมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรและทำให้เกิดความมั่งคั่งแก่ผู้ถือหุ้น งบประมาณไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ในการวางแผนสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ที่ต้องกระทำ แต่ยังสามารถจัดทางการเงินโดยประมาณการซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินในอนาคต

ระเบียบวิธีการปฏิบัติการ(Procedures) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในบางครั้งเรียกว่าระเบียบวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOP) คือ ระบบของลำดับขั้นตอนหรือเทคนิคที่อธิบายรายละเอียดถึงวิธีการทำงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะบอกรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมเพื่อกระทำให้บรรลุโปรแกรมการดำเนินงานของกิจการ<sup>45</sup>

### การประเมินผลและควบคุม

การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป<sup>46</sup>

ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ<sup>47</sup>

<sup>45</sup> เรื่องเดิม, 23-25.

<sup>46</sup> เรื่องเดิม, 22.



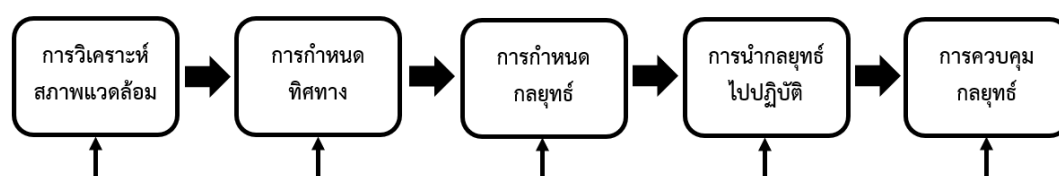
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร มักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์

ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23-24.



นอกจากนี้ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
3. การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่<sup>48</sup>

ฐาปนี ฉันทไพศาล กล่าวไว้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการทุกระดับต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance)<sup>49</sup> เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมซึ่งรวมทั้งผลลัพธ์ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแสดงถึงความสามารถในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดผลในด้านกำไรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลนั้นผู้จัดการจะต้องมีความชัดเจน ทันท่วงที ไม่มีอคติต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารผู้จัดการจะต้องทำการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้

<sup>48</sup> Arthur A Thompson et al., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2001), n.

<sup>49</sup> เรื่องเดิม, 25.

## ประสิทธิผลของสถานศึกษา

### ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องมือตัดสิน ในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและมุมมองของนักเขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จากการค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลในเชิงการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประสิทธิผลขององค์การ หรือประสิทธิผลของโรงเรียน (Organizational Effectiveness or Organizational Effectiveness School) ซึ่งในสภาพที่แท้จริง ก็ถือว่าโรงเรียนเป็นองค์การ องค์การหนึ่ง ดังนั้น ในที่นี้จึงกล่าวถึง “ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness)” ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลขององค์การ ประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และมุมมองของนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้ว “จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์” ดังนี้

ซีชอร์ และยุกท์แมน (Seashore & Yuchtman) อธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยาก และมีคุณค่า เพื่อจะนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์การ<sup>50</sup>

เอดการ์ เอช ซายน์ (Edgar H. Schein) นิยามความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง สมรรถนะ ขององค์การในการอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adaption) ธำรงรักษาสภาพ (maintain) และ เจริญเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องกระทำให้ลุล่วง<sup>51</sup>

สตีแยร์ส (Steers) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>52</sup>

เดสเลอร์ (Dessler) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนเพิ่มเติมว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและ

<sup>50</sup> Seashore and Yuchtman, **A System resource approach to organization effectiveness**, American Sociological Review, 1967.

<sup>51</sup> Edgar H. Schein, **Organization Psychology** (Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 177.

<sup>52</sup> Richard M. Steers, **Organization Effectiveness, Organizational effectiveness: A behavioral view** (California: Goodyear Publishers Inc., 1977), 6-7.

ความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียนเพื่อรวมพลังให้เป็นเอกภาพในการปฏิวัติภารกิจของโรงเรียน<sup>53</sup>

ฟอร์ด อาร์มแมนติ และเฮียตัน (Ford Armanti and Heaton) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่กำหนดไว้<sup>54</sup>

นอร์ทคราฟและแนต นีล (Northcraft and Neal) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสนใจที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญของระดับความสำเร็จ<sup>55</sup>

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี หรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี<sup>56</sup>

ฮาล (Hall) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ<sup>57</sup>

แวร์ฟฟู (Vappu) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง เป็นโครงสร้างที่สำคัญประการหนึ่งในทางสังคมวิทยา โดยทั่วไปหมายถึง ระดับ (degree) ซึ่งองค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น<sup>58</sup>

<sup>53</sup> Gary Dessler, **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior** (Englewood Cliff: New Jersey: Prentice Hall, 1986), 68.

<sup>54</sup> Ford, R.C. Amanti.B.R. and Heaton,C.P., **Organization Theory : A Integrative Approach**, (New York: Harper & Row Pulishers, 1988), 56.

<sup>55</sup> Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neal, **Organization Behavior: A Management Challenge** (Chicago: The Dryden Press, 1990), 14.

<sup>56</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education administration: Theory research and practice**, 379.

<sup>57</sup> Hall.R.H., **Organization Structures Processes And Outcomes**, (Prentice Hall: Inter national, Inc., 1991), 249.

วอลซ์ (Walsh) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่มีระบบการดูแลที่ปรากฏออกมาโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียน<sup>59</sup>

กิบสัน (Gibson and other) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) มาจากคำว่า effect ที่ใช้ในบริบทความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (cause and effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่มีเหตุผลต่างกัน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุ ให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล อันได้แก่ ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) เจตคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และความเครียด (stress)

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่ และตำแหน่งในองค์การเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุ ให้เกิดประสิทธิผล ระดับกลุ่ม อันได้แก่ ความสามัคคี (cohesiveness) ภาวะผู้นำ (leadership) โครงสร้าง (structure) สถานภาพ (status) บทบาท (roles) และบรรทัดฐาน (norms)

3. ประสิทธิภาพระดับองค์การ (Organization Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ อันได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรม โดยที่ประสิทธิผลองค์การทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์การ งานที่องค์การทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์การ

---

<sup>58</sup> Tysk L. Vappu, "Insiders and Outsiders: Woman's Movement and Organizational Effectiveness," *Canadian Review of Sociology and Anthropology* 33,3 (November 1998): 391-410.

<sup>59</sup> Mike Walsh, *Building a Successful School* (London: Dogan Page Ltd., 1999), 56.

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดแก่องค์การ<sup>60</sup>

มอทท์ (Mott) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นส่วนหนึ่ง เพราะแท้จริงแล้วการที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีความคิดในทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา<sup>61</sup>

ภารตี อนันต์นาวี กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครุมีความพึงพอใจในการทำงาน<sup>62</sup>

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่า คำว่า องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (goals) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้น การพูดถึงประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นเรื่องของการพยายามหาคำตอบว่า องค์การที่ศึกษานั้นได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้สำเร็จ แค่ไหน<sup>63</sup>

สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง เป้าหมายขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทั้งทางฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานให้บังเกิดผลงานตามที่ได้กำหนดไว้<sup>64</sup>

<sup>60</sup> Jame L. Gibson and other, **Organization: Behavior, Structure Process** 3rd ed., (Dallas; Texas: Business Publications, Inc., 2000), 55.

<sup>61</sup> Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organization**, (New York: Harper and Roll, 1972), 398.

<sup>62</sup> ภารตี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี: มนตรี, มิเกลกาโรชาบาล), 2551.

<sup>63</sup> พิทยา บวรวัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** (กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภาคการพิมพ์, 2552), 176.

<sup>64</sup> สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทไทยร่วมเกล้า จำกัด, 2552), 81.



อุทุมพร จามรมานและคณะ ได้กล่าวถึงประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ได้ผลตรงตามผลที่คาดหวังไว้ และเป็นที่ยังพอใจของผู้ใช้และผู้บริโภค<sup>65</sup>

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้กล่าวถึง ความหมายของประสิทธิผล คือ การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลผลิตเทียบกับวัตถุประสงค์<sup>66</sup>

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถร่วมกันทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งเอาไว้ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพขึ้นตามลำดับ ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบ ทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive Attitude) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility) ได้เป็นอย่างดี

### การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ โรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของ โรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง

แคพลอ (Caplow) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การ ควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีการมีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก

<sup>65</sup> อุทุมพร จามรมานและคณะ, การควบคุม การวัดประเมินและการจัดการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 29.

<sup>66</sup> ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์ (กรุงเทพมหานคร: ดี.เค. ปริ้นติ้งเวิลด์, 2556), 145.



#### 4. ความสำเร็จ<sup>67</sup>

มาโฮนี และเวทท์เซล (Mahoney & Weitzel) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิผลของ องค์การ ธุรกิจและหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้ และความคิตรีเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควร ใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา<sup>68</sup>

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องเป็นความสามารถ ในการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการ ประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่<sup>69</sup>

เอดมอน (Edmons) เสนอว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรประเมินจาก

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐาน
3. ความคาดหวังให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง
4. บรรยากาศที่ปลอดภัย อบอุ่น
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย<sup>70</sup>

แคเมอรอน และเวทเทน (Cameron and Whetten) ได้กำหนดเกณฑ์ไว้สำหรับการ ตัดสิน ประสิทธิภาพขององค์การ มีทั้งหมด 5 วิธี คือ

1. การตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบ (Comparative Judgement) เป็นการเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพขององค์การกับองค์การอื่น
2. การตัดสินใจโดยใช้ปทัสถาน (Normative Judgement) เป็นการเปรียบเทียบการ ปฏิบัติงานขององค์การ กับระดับการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน หรือเป็นอุดมคติ (อุดมคติตามทฤษฎี)

<sup>67</sup> Thendore Caplow , **Principle of organizational**, (New York: Harcourt, Brace and World, 1964), 119-124.

<sup>68</sup> Mahoney T. A. & Weitzel W., **Managerial models of organizational effectiveness**, (Administrative Science Quarterly, 1969), 357-365.

<sup>69</sup> Warren G. Bennis, **The Concept of Organization Health In Changing Organizational**, (New York: McGraw-Hill, 1971), 133.

<sup>70</sup> Ron R. Edmonds, **Effective Schools for the Urban Poor**, 37.

3. การตัดสินใจโดยใช้เป้าหมาย (Goal-Centered Judgement) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้ (indications) ตามเป้าหมายขององค์กร

4. การตัดสินใจโดยการปรับ ประชกัไข (Improvement Judgement) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานปัจจุบันกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวกันว่าดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

5. การตัดสินใจโดยใช้คุณลักษณะ (Trait Judgement) เป็นการประเมินประสิทธิผล โดยใช้ในลักษณะที่แน่นอนขององค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีตัวบ่งชี้แน่นอน แนวทางนี้ ต้องกำหนดลักษณะขององค์กรที่พึงประสงค์ และพิจารณาตัดสินองค์กรตามลักษณะดังกล่าว<sup>71</sup>

روبินส์ (Robbins) เสนอว่า วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร มีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. วัดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย
2. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ
3. วัดจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. วัดจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร<sup>72</sup>

สเตียร์ (Steers) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยให้ ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. บรรลุเป้าหมายขององค์กร (The goal optimization approach) ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร มีหลายรูปแบบ การประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดประโยชน์ คือ 1) ทำให้ทราบว่าการทำงานที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์กรหรือจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ 2) การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์กรจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์กร รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรัก และความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มแรงกายแรงใจ เพื่อเป้าหมายขององค์กร 3) ทำให้ผู้บริหารในองค์กรทราบปัญหา และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น

<sup>71</sup> Cameron K. M and Whetten W. E., Human Relations, **Overcoming Resistance To Change** 1, (November 1982): 99.

<sup>72</sup> Stephen P. Robbins, **Organization Theory : The Structure and Design of Organizations**, (Eaglewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983), 24-41.

ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี 4) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. วิธีการเชิงระบบ (A systems perspective) การประเมินประสิทธิภาพขององค์การตามแนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสภาพแวดล้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ คือ 1) ลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี 2) ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด 3) ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน 4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน

3. การเน้นพฤติกรรมของมนุษย์ (A behavioral emphasis) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ การประเมินองค์การหรือการวิเคราะห์องค์การต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายร่วม ซึ่งเกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมช่วยกันกำหนดเป้าหมาย และยอมรับเป้าหมาย ดังนั้น บางส่วนของเป้าหมายองค์การจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารในองค์การจะต้องจูงใจและใช้ภาวะผู้นำ ในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์การ<sup>73</sup>

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ คือ 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม 2) จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้ 3) เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน และ 4) สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยึดทรัพยากร ซึ่งเป็นแนวคิดว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์การได้รับทรัพยากรมากกว่า ย่อมมี

<sup>73</sup> Richard M. Steer, **Managing Effective Organization An Introduction**, (U.S.A: T Publish Company, 1985), 77.

ประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายใน โครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยืดหยุ่นเป้าหมายขององค์การและรูปแบบที่ยืดระบบ ทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมิน คือ ช่วงเวลาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (Short Term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long Term) กล่าวคือ การประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การ เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงาน ต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร เมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและความมีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะ เสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึง ค่านิยม และความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นเกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ คือ การประเมินที่ใช้เกณฑ์คำนึงถึงองค์ประกอบหลายส่วน ที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะความเป็นระบบ (system) ขององค์การที่ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยแต่ละปัจจัยจะต้องมีส่วนประกอบต่าง ๆ และจะต้องประเมิน ตามส่วนประกอบนั้น ๆ<sup>74</sup>

อนสไตน์ (Ornstein) สรุปว่าเกณฑ์ตัดสินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 12 ประการ คือ

1. ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ
2. คะแนนจากการเทียบเกณฑ์อ้างอิง
3. คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น เช่น การเขียน การวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดใน วัตถุประสงค์
4. คะแนนจากผลผลิต คือ ความคิดรวบยอดของนักเรียน
5. ความเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน

<sup>74</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education Administration : Theory Research and Practice*, 383.

6. ความคิดของผู้ปกครองและชุมชน
7. การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. รางวัลที่นักเรียนได้รับ
9. อัตราการมาเรียน
10. จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด
11. คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่น ๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรี การแสดง
12. การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน<sup>75</sup>

กิลแฮม (Gillham) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

1. มีพันธกิจชัดเจน
2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
3. บรรยากาศที่มีการคาดหวังสูงในความสำเร็จ
4. โอกาสและเวลาในการเรียนรู้
5. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
6. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน<sup>76</sup>

ทริโบเดอและฟาวิลลา (Tribodeaux and Favilla) ได้รวบรวมรูปแบบของการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ 5 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดของแต่ละรูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ที่เน้นความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รูปแบบนี้เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นในรูปแบบนี้การกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ และให้นำน้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนด ขึ้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์กร การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จะประเมิน เป้าหมายในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งวัดได้ยาก รูปแบบนี้จึงเหมาะ สำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

<sup>75</sup> Lunenberg C. Fred & Ornstein C. Allen, **Eduction Administration : Concepts And Practices**, (California: Wadsworth Publishing, 1996), 411 -412.

<sup>76</sup> David P. Gillham, “Professional Staff and Parent Perceptions of School Effectiveness of Seventh – day Adventist K – Schools in the North America Division” Accessed December 25, 2020, <http://www.thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp>.



รูปแบบที่ 2 ให้ความสำคัญกับระเบียบ (Legitimacy model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหา การวัดส่วนประกอบของงานกับการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อการปฏิบัติงานขององค์การ

รูปแบบที่ 3 ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลากิจกรรมการดำเนินการ ระยะเวลาการกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาความจำเป็นที่ต้องประเมิน ระยะเวลาการสำรวจเป้าหมาย ระยะเวลาการพัฒนาเกณฑ์ประเมิน ระยะเวลาการออกแบบประเมินผล และระยะเวลาใช้เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบที่ 4 ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มบุคคล (Constituency model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินองค์การ ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การประเมินรูปแบบนี้ จัดอยู่ในกลุ่มรูปแบบเชิงกลยุทธ์ กลุ่มบุคคล

รูปแบบที่ 5 ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (System resource model) หรือกลุ่มรูปแบบที่เน้นระบบทรัพยากร แนวคิดนี้อยู่บนทฤษฎีแบบระบบเปิด (Open theory) กล่าวคือ องค์การถือเป็นระบบเปิดซึ่งต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิต โดยที่องค์การต้องรักษาความสมดุลและความมั่นคงขององค์การ ในรูปแบบที่มุ่งเน้นที่เกณฑ์ใด ๆ ที่ช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มองความสำคัญของตัวทรัพยากรและความสามารถขององค์การที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ ให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ และพิจารณาในระยะยาว<sup>77</sup>

จันทรานี สงวนนาม ได้สรุปตัวบ่งชี้การประเมินประสิทธิผลที่นิยมนำมาใช้วัดความสำเร็จขององค์กรไว้ ดังนี้ 1) การมีกำไรสูง 2) ความพึงพอใจขององค์กร 3) คุณภาพ 4) ผลการปฏิบัติในภาพรวม 5) ผลผลิตขององค์กร 6) ผลกำไรที่ได้รับคืน 7) การลาออกของพนักงาน 8) ความเจริญเติบโตขององค์กร 9) การต่อรองตำแหน่ง 10) ค่านิยมขององค์กรที่มีต่อสมาชิก 11) ค่านิยมขององค์กรและสมาชิกที่มีต่อสังคม 12) ความสามารถในการปรับตัว 13) ความสามารถในการแก้ปัญหา 14) วิธีใหม่หรือนวัตกรรม 15) ความเจริญเติบโตของที่ดิน หรือทรัพย์สิน 16) สัดส่วนคุณค่าทางการตลาด 17) ค่าเฉลี่ยที่ได้กลับคืนจากการลงทุน<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Mary S. Thibodeaux and Edward Favilla,, **Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management.** (Industrial Management & Data System, 1996), 1-2.

<sup>78</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 166 – 167.



กล่าวโดยสรุป การประเมินประสิทธิผลขององค์การ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่า องค์การมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประสบผลสำเร็จเพียงใด ซึ่งในการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การ จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์การ เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลได้ผล ตามสภาพการปฏิบัติงาน โดยเลือกใช้รูปแบบที่หลากหลาย

### องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ

ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหลายองค์ประกอบด้วยกัน มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ ไว้ดังนี้

ฮันท์ (Hunt) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผลได้ ต้องอาศัยการประสานงานเป็นตัวเชื่อมโยงในการดำเนินการด้วย<sup>79</sup>

แคมป์เบลล์ (Campbell) กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย 19 เกณฑ์ คือ

1. ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (overall effectiveness)
2. คุณภาพ (quality)
3. ผลผลิต (productivity)
4. ความพร้อม (readiness)
5. ประสิทธิภาพ (efficiency)
6. ผลกำไร (profit)
7. การเติบโต (growth)
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment)
9. ความมั่นคง (stability)
10. การเปลี่ยนงาน (turnover) หรือคงอยู่ต่อ (retention)
11. การขาดงาน (absenteeism)
12. อุบัติเหตุ (accidents)

<sup>79</sup> John W. Hunt, *The Restless Organization*, (Sydney: John Wiley & Sons, 1972), 55.

13. ขวัญ (morale)
14. การจูงใจ (motivation)
15. ความพึงพอใจ (satisfaction)
16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (internalization of organization goals)
17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (conflict-cohesion)
18. ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (flexibility-adaptation)
19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (evaluations by external entities)<sup>80</sup>

แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) กล่าวถึง ความสำเร็จขององค์การว่า นอกจากจะต้องอาศัยทรัพยากรด้านวัตถุดิบและงบประมาณแล้ว องค์การยังต้องใช้ความสามารถของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพด้วย โดยกล่าวถึง พฤติกรรมที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้ 1) บุคลากรจะต้องมีความสนใจที่จะทำงานกับองค์การ และต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป 2) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้ 3) บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานในองค์การด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<sup>81</sup>

มิลตัน (Milton) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ลักษณะเฉพาะของบุคลากร (Individual characteristics) ซึ่งประกอบด้วย ความสนใจเจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความต้องการ ทักษะความชำนาญ 2) ลักษณะของงาน (Characteristics of the job) ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ รางวัล ความชัดเจนของบทบาท 3) ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน (Characteristics of work environment) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศขององค์การ<sup>82</sup>

ควินน์และรอเบิร์ต (Quinn and Rohrbaugh) กล่าวว่า บรรยากาศ องค์การ เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

---

<sup>80</sup> Joseph P. Campbell, **On the Nature of Organizational Effectiveness**, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1977), 132-135.

<sup>81</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, (New York: John Wiley & Sons, 1978), 144-145.

<sup>82</sup> Charls R. Milton, **Human Behavior in Organization**, (Eaglewoof Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1981), 11-12.

2. บรรยากาศที่องค์การส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน<sup>83</sup>

จันทรานี สงวนนาม ได้สรุป องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน
8. ความสามารถระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
10. ประสิทธิภาพการทางการบริหาร
11. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา<sup>84</sup>

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีความหมายแตกต่างกัน เช่น นักวิชาการสาขาเศรษฐศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในทำนองเกี่ยวกับผลกำไร นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่ สำหรับนักการศึกษา ก็มุ่งประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นจากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การและหน่วยงาน แต่ส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว จึงมีทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลดังนี้

แนวคิดของกิบสัน และคณะ (Gibson and others) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต

<sup>83</sup> Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science 5,29 (April 1983): 63-77.

<sup>84</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, 121.

2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด<sup>85</sup>

แนวความคิดของพาร์สัน (Parson) ซึ่งพาร์สัน เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)<sup>86</sup>

แนวความคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel) ได้เสนอ แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต<sup>87</sup>

มอท์ (Mott) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง โรงเรียนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือ ผลผลิตของระบบการศึกษา หากมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพ

<sup>85</sup> Gibson J. L and others., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 14<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw - Hill, 2012), 12-27.

<sup>86</sup> Parsons J. L., An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges. (Dissertation Abstracts International, 1994), 51-63.

<sup>87</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration : Theory Research and Practice**, 384-397.

ดังกล่าว ได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนในจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม บุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาดร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์มีเพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูเป็นบุคลากรที่มี บทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หากแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวัง ของผู้ปกครองและชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูและบุคลากรรู้ บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนา การเรียน การสอนตลอดจน ปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญในทุกด้าน เป็นที่เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและองค์การ

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่พัฒนาการระดับสูง และนักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง การศึกษานอกจาก จะเสริมสร้างความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วน ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับวัย สติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมี ความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตใน สังคมยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีความสุข รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม อย่างเหมาะสมและดีงาม ทศคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะ เป็นผู้ที่มีความรู้ และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่ถึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและยอมรับกฎ กติกาของสังคมที่ กำหนดขึ้นและปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็น ส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ ภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผู้มั่งใจเข้มแข็ง อดกลั้น และสามารถเผชิญหน้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม รู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โรงเรียนจึงเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งมี บทบาทสำคัญในการเตรียมเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข



ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักสร้างความเจริญให้แก่ตนเอง มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ มีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียน ให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสามารถในการสนองความต้องการของผู้มารับบริการ และประโยชน์ต่อสังคม และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดี ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักรการโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการ ปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้องทัน กับความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลง ไม่ได้จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้า และพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้ สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ผู้บริหารและครู จะต้องมีความสำคัญต่อการปรับตัว และไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงานและดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา

สรุปได้ว่า ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า มีสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการเรียนการสอน ใหม่ ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนต้องมีความสามารถแก้ปัญหา



ต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้นเป็นการตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันและเป็นการได้ช่วยกันคิดช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ย่อมนำไปสู่ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบใด การทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วยเป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงที่สุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตรควรให้เพียงพอและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ใช่อำนาจ เผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีความยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการเรียนการสอน เรื่องส่วนตัว อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการลดช่องว่างซึ่งกันและกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลในบางโอกาส<sup>88</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยทำงานอย่างมีเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำโรงเรียนเป็นผู้ประสานบูรณาการ และดำเนินงานทำให้โรงเรียนก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามที่กำหนดไว้

<sup>88</sup> Paul E. Mott, *The characteristic of effective organization*, 104.

## ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

### บริบททั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในด้านการส่งเสริม สนับสนุนและบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงให้มีคุณภาพมีบริบททั่วไปดังนี้

### สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตั้งอยู่ที่บริเวณวัดพระประโทนเจดีย์ ถนนเพชรเกษม ตำบลพระประโทน อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000 ดูแลจัดการศึกษาในเขตอำเภอ เมืองนครปฐม กำแพงแสน และดอนตูม เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพุทธศักราช 2506 และ 2553 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการมีเอกภาพในการบริหารจัดการยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

### ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาภาคบังคับและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสถานศึกษาสังกัดอื่นในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอ กำแพงแสน และอำเภอดอนตูมดังนี้

#### ระดับการศึกษา

- ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 102 โรงเรียน
- ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 19 โรงเรียน

รวม 121 โรงเรียน

#### กลุ่มโรงเรียน

#### เมืองนครปฐม

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 1. กลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา   | จำนวน 14 โรงเรียน |
| 2. กลุ่มโรงเรียนพระปฐมเจดีย์ | จำนวน 10 โรงเรียน |
| 3. กลุ่มโรงเรียนเมืองนครปฐม  | จำนวน 14 โรงเรียน |
| 4. กลุ่มโรงเรียนปฐมนคร       | จำนวน 10 โรงเรียน |

**ดอนตุม**

5. กลุ่มโรงเรียนดอนตุม จำนวน 12 โรงเรียน

6. กลุ่มโรงเรียนบ้านหลวง จำนวน 10 โรงเรียน

**กำแพงแสน**

7. กลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน 1 จำนวน 12 โรงเรียน

8. กลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน 2 จำนวน 15 โรงเรียน

9. กลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน 3 จำนวน 12 โรงเรียน

10. กลุ่มโรงเรียนกำแพงแสน 4 จำนวน 12 โรงเรียน

รวม 121 โรงเรียน

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง****งานวิจัยในประเทศ**

สุภาพร ภิรมย์เมือง ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน<sup>89</sup>

กนิษฐา สุขสมัย ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร

<sup>89</sup> สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3,” **บริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร** 4, 3 (มกราคม - มิถุนายน 2557) 171.

แบบมีส่วนร่วมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางและ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรด้านความไว้วางใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความยึดมั่นผูกพันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>90</sup>

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางการองค์กร และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (Y) ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ( $X_4$ ) ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ ) ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ( $X_2$ ) และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_1$ ) ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ร้อยละ 84.50<sup>91</sup>

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3องค์ประกอบ ได้แก่องค์ประกอบที่1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) บรรยากาศขององค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) ทรัพยากรทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำ กลยุทธ์ไป

<sup>90</sup> กนิษฐา สุขสมัย, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม,” **ธุรกิจปริทัศน์** 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 9.

<sup>91</sup> นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 9, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559): 801.

ปฏิบัติและ 4) การประเมินกลยุทธ์องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของการบริหาร 2) คุณภาพของผู้เรียน และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วน ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวมมีความ เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.93$ ,  $S.D. = 0.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีความ เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจาก มากไปหาน้อยได้ดังนี้ประสิทธิผลของโรงเรียน ( $X = 4.97$ ,  $S.D. = 0.18$ ) กระบวนการ บริหารเชิงกล ยุทธ์ ( $X = 4.95$ ,  $S.D. = 0.22$ ) และปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน ( $X = 4.92$ ,  $S.D. = 0.33$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี ความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารงาน วิชาการโดยมีเนื้อหาประกอบด้วย คำชี้แจง ความนำ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนขนาดกลางใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<sup>92</sup>

ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่า 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา อยู่ระดับมากที่สุดในภาพรวม 3) การมีส่วนร่วมในการรับ ผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 75.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>93</sup>

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์ ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี

<sup>92</sup> ศิริลักษณ์ ทิพม่อม, “การพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **ราชพฤกษ์** 14, 3 (กันยายน- ธันวาคม 2559): 72-73.

<sup>93</sup> ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9,” **ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 9, 1 (มกราคม -มิถุนายน 2560): 299.



กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำ SWOT Analysis และทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของโรงเรียนในอนาคต 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ครอบคลุมแผนงานทุกระดับชั้น 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ติดตามผลการดำเนินงานประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์รายงานผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ ในส่วนของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนด กลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $X=4.44$ ,  $S.D.=0.31$ ) และ ความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $X=4.41$ ,  $S.D.=0.29$ )<sup>94</sup>

ดาราพร เขยเถื่อน ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการมีวิสัยทัศน์ ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูและความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม<sup>95</sup>

<sup>94</sup> จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” *นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้* 1,2 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 49-50.

<sup>95</sup> ดาราพร เขยเถื่อน, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” *สังคมศาสตร์วิจัย* 9,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 25.



สุพรรณิการ์ พงศ์ผาสุก ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริ จำเริญประชาสรรค์) พบว่า ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาแยกเป็นประเด็น พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยนำนโยบายกฎหมาย ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามาศึกษาวิเคราะห์ และมีการทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการกำหนดสภาพการณ์ที่คาดหวัง ตามกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับ มีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติและรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ มีการติดตาม และประเมินผล โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตาม ปฏิทินที่กำหนด มีการร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นการวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ พบว่า มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การวางโครงสร้างการบริหาร กำหนดให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ครูต้องมีความเป็นมืออาชีพมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้เรียน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน มี 5 ด้านได้แก่ การวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของชุมชน การพัฒนาครูเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อ เสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ ต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดภาพรวมของการพัฒนาอย่างมีทิศทางตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ เน้นย้ำถึงความสำคัญ โดยการพูดคุยให้ครูได้ร่วมเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ นำปัญหาของ สถานศึกษามาวิเคราะห์ร่วมกัน กำหนดนโยบายหลักในการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรติดตามการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกันในทุก ๆ ฝ่าย ปรีกษาหารือกัน ให้มากขึ้น เร็วขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสำเร็จครบทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนิเทศติดตามและประเมินกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องจริงจัง ควรแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกันสร้างและพัฒนา เครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ควรเน้นให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทในการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษามากขึ้น โดยดำเนินการ นิเทศการทำงานของผู้บริหาร และต้องนำกระบวนการทำงานเชิงระบบโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา, ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สร้างความตระหนัก

ให้กับครูในการจัดกิจกรรม พัฒนาส่งเสริมทักษะการอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ มีการวัดผลประเมินผล ให้กับนักเรียนรายบุคคล มีการ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการ วางแผน ประชุม แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร คณะครู กรรมการสถานศึกษา และ ผู้ปกครอง โรงเรียนควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนรายบุคคล วิเคราะห์ผลสอบของนักเรียนเพื่อเปรียบเทียบวิเคราะห์ ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเป้าไปที่ การพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ อีกทั้งควรนำกระบวนการวิจัยมาเป็นแนวทางในการจัดการเรียน การสอน และการบริหารจัดการระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน ควรกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดให้มีการประชุมผู้ปกครอง ออก เยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนถึงพฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน เพื่อให้ ผู้ปกครองช่วยปรับพฤติกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ พร้อมทั้งให้มีการ รายงานผลการ ติดตามเป็นระยะ ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน<sup>96</sup>

บัญชา พิพัฒน์มงคลกิจ ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า 1) การ บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารงาน งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผล ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนนักศึกษาที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนนักศึกษามีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาและด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และ 3) การบริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล สถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ร้อยละ 47.70<sup>97</sup>

วิรัช บุญรักษ์ ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียง

<sup>96</sup>สุพรรณนิการ์ พงศ์ผาสุก, “ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อ เสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์),” **ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 7, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2562): 62-63.

<sup>97</sup>บัญชา พิพัฒน์มงคลกิจ, “การบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3,” **ครูสภาวิทยากร** 1, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2563): 41.

จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านการคาดคะเนจากอนาคต ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยาด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้ โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ( $r = 0.76$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $r = 0.76$ ) รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $r = 0.65$ ) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ( $r = 0.65$ ) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ( $r = 0.60$ ) ตามลำดับ<sup>98</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

รีด (Reid) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำใน สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวมานน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหาร

<sup>98</sup> วิรัช บุญรักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” *บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 18, 83 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564): 72.

เชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ชัฟพีและโคปการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>99</sup>

แฮร์เรย์ (Harray) ได้ศึกษาแบบเรื่อง ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียนข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือการพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน<sup>100</sup>

บานด์วิน (Baldwin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ประกอบด้วย ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ การเปิดเผยความต้องการของบุคลากร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนของท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ขัดขวางประกอบด้วย การขาดปัจจัยส่งเสริมองค์รวม ความไม่เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Linda. Reid, *The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State* ( Nova Southeastern: n.p., 2015), 153.

<sup>100</sup> Neil Harray, " The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," Accessed October 22, 2020. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema>.

<sup>101</sup> Mark D Baldwin, *Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study* (1994), 224-A.

เทราน (Teran) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น<sup>102</sup>

ไพร์ซ์ (Price) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษาได้แก่ สภาพการวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงาน ในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้นหรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่า ส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์ มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็นแต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพการสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ (Outcome) อย่างไรก็ตามความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่โรงเรียนที่มีการนำเสนอแผนต่อเนื่องจัดความสำคัญไว้ระดับต้นๆ สำหรับผู้ดูแลโรงเรียนครูผู้สอนก็ตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน<sup>103</sup>

สเตฟาโน่ (Stefano) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียนบทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐใน Santa Fe Province ประเทศอาร์เจนติน่า พบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ที่พบบ่อยที่สุดในความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การจัดแบ่งสถานที่อย่าง เป็นสัดส่วนซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหาร การแบ่งอย่าง เป็นสัดส่วนนี้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่และการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Ralph Teran, "A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District" (1997), 1771.

<sup>103</sup> M.J. Price, "Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts" (2000), 207-A.

<sup>104</sup> De Stefano Marcelo, "School Effectiveness: The Role of the Principal in Leading Public Secondary School in Santa Fe Province, Accessed December 15, 2020, <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/AA13091243>



หลิว (Liu) ศึกษาเรื่อง การวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนักเรียนในประเทศจีน โดยใช้เกณฑ์ประสิทธิผลโรงเรียนของนานาชาติซึ่งใช้การวิจัยแบบผสมวิธี ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Mannova จากการตอบแบบสอบถามของครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันในด้านกระบวนการจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในประเทศจีน กับประสิทธิผลโรงเรียนของนานาชาติ ในด้านบทบาทของ Banzhuren ซึ่งเป็นผู้อำนวยการห้องเรียน ความสำคัญของการประเมินคะแนนทดสอบนักเรียนของครู ผลกระทบของขนาดห้องเรียนที่ใหญ่ และผลกระทบในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรการศึกษาโดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท มีประสิทธิผลตรงข้ามประสิทธิผลของโรงเรียนในเมือง ในด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ความคาดหวังของนักเรียนในอนาคต และโอกาสของครูในการพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้ ข้อแตกต่างที่พบ ได้แก่ พฤติกรรมการสอนของครูจีนยังคงยึดรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบจัดตั้งห้องมากกว่าแบ่งกลุ่มย่อย ครูยังเข้มงวดกับนักเรียนในด้านกฎระเบียบและการเรียน และการสาธิตการสอนเป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมทั้งในโรงเรียนเดียวกันและโรงเรียนอื่น<sup>105</sup>

จอห์นสัน (Johnson) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแผนการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผลการแนะนำในปัจจุบันควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ การสำรวจประสิทธิผลของแผนงานของโรงเรียนจะสามารถนำมาใช้ได้กับฝ่ายกิจกรรมการป้องกันการศึกษและผู้มีวิชาชีพเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาที่แสวงหาแผนงานการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพที่มุ่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของนักเรียน<sup>106</sup>

กรีน (Green) ได้ศึกษา การรับรู้ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามรัฐธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะของรัฐธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เห็นด้วยร่วมกันได้ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความคาดหวังสูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Shujie Liu, "School Effectiveness Research in China," Accessed December 15,2020,[https://www.researchgate.net/publication/277822797\\_School\\_Effectiveness\\_Research\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/277822797_School_Effectiveness_Research_in_China)

<sup>106</sup> Louis Johnson Donita, "Significant Factors Influencing an Effective School Counseling Program" (Philosophy dissertation of Walden University, 2004), 149.

<sup>107</sup> Albert Green Decadra, Teachers Parents and Student Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter School, Dissertation Abstract International, 2005, 135.



โมฮัน (Mohan) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของประสิทธิผลในโรงเรียนมัธยมศึกษาประเทศมาเลเซีย เนื่องมาจากปรัชญาการศึกษาแห่งชาติในปี ค.ศ.2000 ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างรวดเร็ว กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย คือ ผู้บริหาร และครู เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสำรวจความคิดเห็นโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติหลักที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในโรงเรียนมี 5 ประการสำคัญ 1) ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง มีจุดมุ่งหมายชัดเจน 2) การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ 3) การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครู 4) ความเข้มงวดระหว่างผู้บริหารและครู 5) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและนักเรียน<sup>108</sup>

### สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา รวมไปถึงงานวิจัยทั้งจากในประเทศและในต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ในส่วนของประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเป็นผลของการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาที่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของมอทท์ (Mott) 4 ด้านคือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive Attitude) 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility)

---

<sup>108</sup> Gopalaiyer, Mohan “Current Views of the Characteristics of School Effectiveness in the Context of National Secondary Schools Form the Perceptions of Principals, Heads of Department and Teachers in Kuala Lumpur Malaysia” (University of Leicester, 2008), 132.

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 92 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การศึกษาปัญหา การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สืบค้นจากตำราเอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและปรับปรุงเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัยซึ่งได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วจึงนำไปทดลองใช้ โดยได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีการหาความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

จากสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

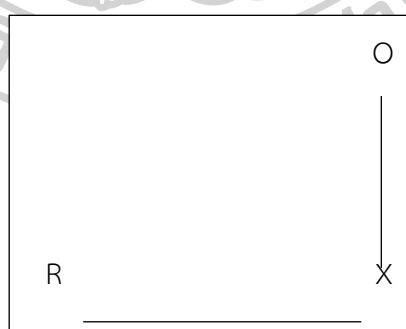
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง เพื่อจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยที่สมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึง กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่ม ตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย ลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 121 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 48 แห่ง อำเภอดอนตูม 22 แห่ง และอำเภอกำแพงแสน 51 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>109</sup> ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 92 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random Sampling) จำแนกตามอำเภอ

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน จากจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 92 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
			ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ครู	
อำเภอเมือง	48	36	36	36	72
อำเภอดอนตูม	22	17	17	17	34
อำเภอกำแพงแสน	51	39	39	39	78
<b>รวม</b>	<b>121</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>184</b>

<sup>109</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement*, no. 3 (November 1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 3 ลักษณะคือ

**1. ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่หลัก

**2. ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**2.1 ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ดังรายละเอียดดังนี้

**2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )** หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับคณะครูบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อภาระดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) , จุดอ่อน (Weakness) , โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

**2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ นโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้

**2.1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_3$ )** หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ระบุไว้ในแผนงาน โครงการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

**2.1.4 การประเมินและควบคุม ( $X_4$ )** หมายถึง การติดตามและตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ตลอดจนทำการประเมินจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังเป้าหมายไว้หรือไม่ มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น

**2.2 ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ มอท์ (Mott) โดยได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

**2.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity :  $Y_1$ )** หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนที่มีพัฒนาการระดับสูงขึ้น มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่ จำเป็นในการเรียนรู้และส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของนักเรียน ทั้งนี้กระบวนการวัดประเมินผลต้องมีระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสนับสนุนและความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน

**2.2.2 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Positive attitude :  $Y_2$ )** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอนรวมทั้งกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีเจตคติทางบวก ต่อชุมชน สังคมและประเทศชาติ มีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด โดยที่โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติทางบวกให้แก่เด็กเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม

**2.2.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability :  $Y_3$ )** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการจัดการ เรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า มีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ เรียนการสอนใหม่ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ใช้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารรับฟังข้อมูลรอบด้านจากครู ผู้ปกครอง และชุมชนใน การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน สามารถนำพาโรงเรียนให้มีชื่อเสียงหรือได้รับ รางวัลในด้านต่างๆจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

**2.2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility :  $Y_4$ )** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ด้วยความสามัคคี ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหาในด้านต่างๆให้แก่เด็กเรียน เช่น ครูสามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้ รวมไปถึงงานรับผิดชอบอื่นๆ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่หลักมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (forced choice)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott)

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)<sup>110</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักรับเป็น 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

---

<sup>110</sup> Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961), 73-74.

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเพื่อเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วจึงปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item objective congruence) โดยค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 จากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้วมาปรับปรุงและจัดทำเป็นฉบับทดลองใช้

**ขั้นตอนที่ 3** นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 29 แห่ง รวม 58 ฉบับ

**ขั้นตอนที่ 4** นำเครื่องมือฉบับทดลองใช้ที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>111</sup> โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient)

**ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

<sup>111</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological testing*, (New York: Harper & Row, 1974), 161.

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ และส่งคืนทางไปรษณีย์สำหรับสถานศึกษาที่ไม่สะดวกในการเดินทาง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และข้อคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ในตอนต้น ผู้วิจัยจึงใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำค่ามัธยเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>112</sup> ดังนี้

ค่ามัธยเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัธยเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

<sup>112</sup> John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice Hall, 1970),

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

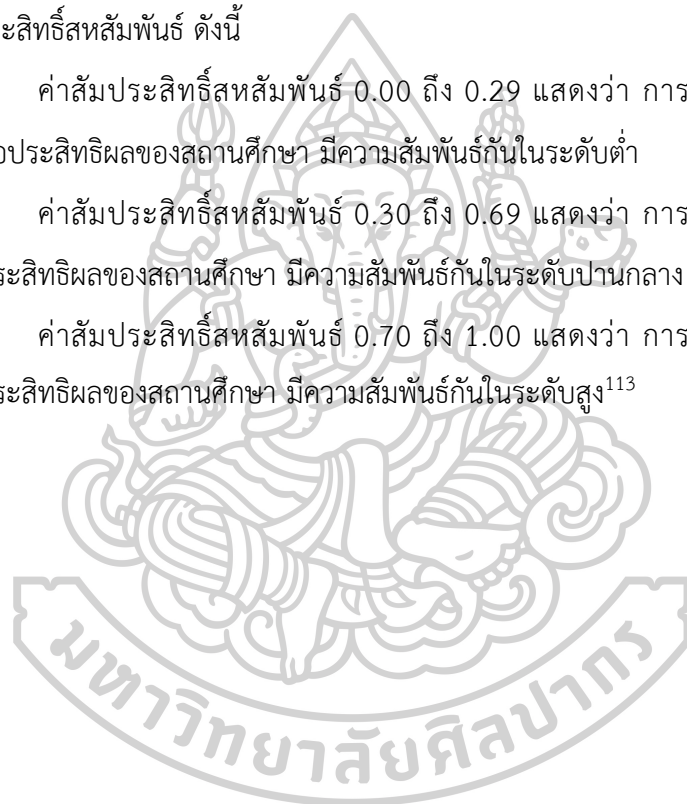
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>113</sup>



<sup>113</sup> Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

### สรุป

การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 92 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดวีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 184 ฉบับ จากสถานศึกษา 92 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 92 แห่ง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	85	46.20
หญิง	99	53.80
รวม	184	100.00
2. อายุ		
20 - 30 ปี	25	13.59
31 - 40 ปี	50	27.17
41 - 50 ปี	93	50.54
51 - 60 ปี	16	8.70
รวม	184	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	70	38.04
ปริญญาโท	112	60.87
ปริญญาเอก	2	1.09
รวม	184	100.00
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
1 - 5 ปี	13	7.07
6 - 10 ปี	49	26.63
11 - 15 ปี	82	44.57
16 - 20 ปี	36	19.57
20 ปีขึ้นไป	4	2.17
รวม	184	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 50.54 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 27.17 อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.59 และอายุ 51-60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 60.87 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 38.04 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.09

ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 44.57 รองลงมา ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 26.63 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 19.57 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.17

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=92)

ข้อที่	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )	4.37	0.64	มาก
2	การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )	4.45	0.64	มาก
3	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_3$ )	4.53	0.57	มากที่สุด
4	การประเมินและควบคุม ( $X_4$ )	4.34	0.61	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )		4.07	4.42	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และ มาก 4ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.57) การกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.64) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.64) การประเมินและควบคุม ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.61) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.64 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังรายละเอียดดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(n=92)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร	4.33	0.82	มาก
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.34	0.82	มาก
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.52	0.64	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.32	0.84	มาก
5	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาอุปสรรค (Threat) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.34	0.79	มาก
6	สถานศึกษามีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ไปพิจารณาว่ามีปัจจัยใดเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร	4.35	0.77	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.37</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$  , S.D. =0.64 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.64) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ไปพิจารณาว่ามีปัจจัยใดเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.77) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาอุปสรรค (Threat) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.79) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.82) สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.82) และสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.84) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.64-0.84 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

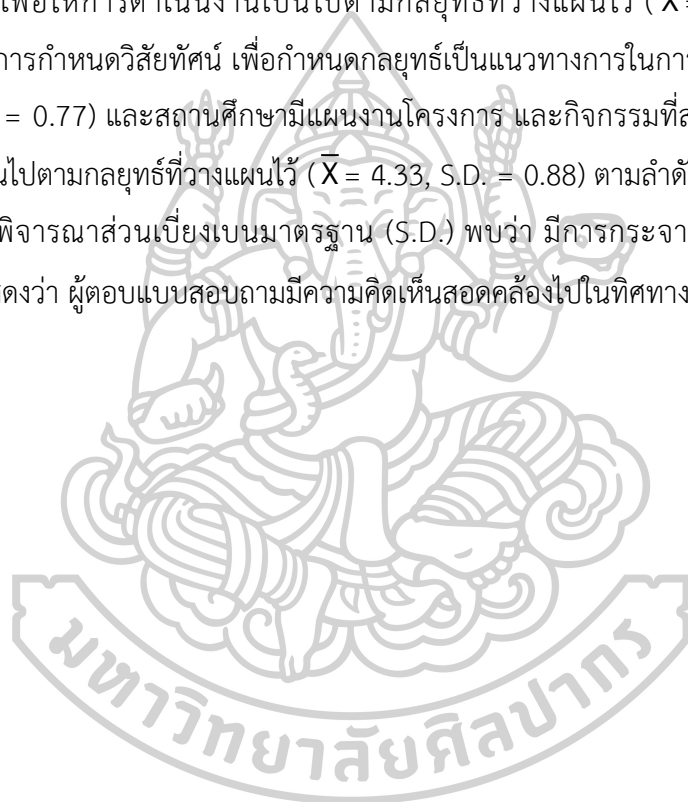
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านกำหนดกลยุทธ์

(n=92)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการในการพัฒนาสถานศึกษา	4.38	0.77	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนด พันธกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการในการพัฒนาสถานศึกษา	4.52	0.73	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	4.49	0.72	มาก
4	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	4.53	0.69	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	4.33	0.88	มาก
รวม		4.45	0.64	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดย เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.69) และสถานศึกษามีการกำหนด พันธกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.73) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.72) สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.77) และสถานศึกษามีแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.69-0.88 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน





ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการปฏิบัติ  
ตามกลยุทธ์

(n=92)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไป ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	4.62	0.61	มากที่สุด
2	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ใน แผนงานโครงการ	4.59	0.62	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ ผู้รับผิดชอบงาน	4.61	0.63	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	4.57	0.68	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีการประสานงานร่วมกันกับผู้ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ	4.27	0.89	มาก
	รวม	4.53	0.67	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดย  
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไป  
ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.61) สถานศึกษามีการแต่งตั้ง  
คณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.63) สถานศึกษามีการดำเนินงานตามที่ระบุ  
ไว้ในแผนงานโครงการ ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.62) และสถานศึกษามีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ  
แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.68) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิม  
เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการประสานงานร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็น  
ระบบ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการ  
กระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61-0.89 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน  
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินและควบคุม

(n=92)

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.41	0.73	มาก
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.55	0.66	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนด	4.19	0.84	มาก
4	ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม สถานศึกษามีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.31	0.76	มาก
5	สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ต่อที่ประชุม	4.46	0.70	มาก
6	สถานศึกษามีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น	4.10	0.91	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.34</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินและควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.66) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ต่อที่ประชุม ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.70) สถานศึกษามีการติดตามและ

ตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.73) ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม สถานศึกษามีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.66-0.91 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 8-12

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=92)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.29	0.70	มาก
2	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก	4.36	0.71	มาก
3	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	4.43	0.68	มาก
4	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.26	0.66	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.34</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

โรงเรียน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.68) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.71) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.66–0.71 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

(n=92)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยที่มีพัฒนาการระดับสูงขึ้นทุกปีการศึกษา	4.26	0.93	มาก
2	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้	4.36	0.78	มาก
3	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของนักเรียน	4.45	0.75	มาก
4	สถานศึกษามีกระบวนการวัดประเมินผลที่เป็นระบบ	4.15	0.99	มาก
5	สถานศึกษามีกระบวนการวัดประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	4.24	0.89	มาก
6	สถานศึกษาสนับสนุนและความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน	4.27	0.88	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.29</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดย เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่ส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษามี กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.78) สถานศึกษาสนับสนุนและความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.88) สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดย เฉลี่ยที่มีพัฒนาการระดับสูงขึ้นทุกปีการศึกษา ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.93) สถานศึกษามีกระบวนการ วัดประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.89) และสถานศึกษามีกระบวนการวัด ประเมินผลที่เป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.99) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.75–0.99 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี ความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก

(n=92)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ให้มีเจตคติทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ ในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่ง สอน	4.20	0.91	มาก
2	สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ ในการดำเนินงานด้านการอบรมสั่งสอน	4.36	0.86	มาก
3	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน	4.29	0.94	มาก
4	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีเจตคติทางบวกต่อชุมชน สังคม	4.33	0.86	มาก

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ให้มีเจตคติทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	และประเทศชาติ			
5	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และความประพฤติ เรียบร้อย	4.48	0.75	มาก
6	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีมีคุณธรรมจริยธรรม และมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด	4.48	0.73	มาก
7	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติ ทางบวกให้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.34	0.88	มาก
8	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างใน การทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม	4.40	0.81	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีมีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.73) สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษามีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.81) สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านการอบรมสั่งสอน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.86) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติทางบวกให้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.88) สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติทางบวกต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.86) สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.94) และสถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับเมื่อพิจารณาจาก



ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.73–0.94 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

(n=92)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	4.42	0.79	มาก
2	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	4.38	0.85	มาก
3	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	4.39	0.81	มาก
4	สถานศึกษามีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.43	0.82	มาก
5	สถานศึกษามีความสามารถในปรับตัวได้อย่างเหมาะสม	4.50	0.78	มากที่สุด
6	สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน	4.44	0.81	มาก
7	สถานศึกษามีการรับฟังข้อมูลรอบด้านจากครูผู้ปกครองและชุมชนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.43	0.77	มาก
8	สถานศึกษามีการพัฒนาให้มีชื่อเสียงหรือได้รับ	4.47	0.75	มาก

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	รางวัลในด้านต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก			
	รวม	4.43	0.68	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ  
โดย เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถในปรับตัวได้  
อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.78) และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลข  
คณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการพัฒนาให้มีชื่อเสียงหรือได้รับรางวัลในด้านต่างๆ จาก  
หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่าง  
สถานศึกษากับชุมชน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.81) สถานศึกษามีการรับฟังข้อมูลรอบด้านจากครู  
ผู้ปกครองและชุมชนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.77)  
สถานศึกษามีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ เรียนการสอนใหม่ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่  
เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.82) สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการ  
ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.79)  
สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดการเรียน  
การสอน เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.85) และสถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มี  
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า ( $\bar{X}$   
= 4.39, S.D. = 0.81) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการ  
กระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.75–0.85 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน  
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

(n=92)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการบริหาร	4.51	0.69	มากที่สุด
2	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน	4.45	0.75	มาก
3	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านต่างๆให้นักเรียน	4.42	0.78	มาก
4	สถานศึกษามีผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีความสามัคคีกันในการแก้ปัญหา	4.40	0.80	มาก
5	สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้	4.15	0.84	มาก
6	สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย	4.11	0.84	มาก
7	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี	3.97	1.05	มาก
8	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.12	0.90	มาก
<b>รวม</b>		4.26	0.66	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ โดย เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันใ นการแก้ปัญหาด้านการบริหาร ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.69) และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันใ นการแก้ปัญหาด้านต่างๆให้นักเรียน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.78) สถานศึกษามีผู้บริหาร ครู และ บุคลากรที่มีความสามัคคีกันในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.80) สถานศึกษามีครูที่สามารถจัด กระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.84) สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.90) สถานศึกษามีครู ที่สามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงานตลอดจนกิจกรรม ต่างๆให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.84) และสถานศึกษามีผู้บริหาร และครูที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 1.05) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.69–1.05 แสดงว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดย พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

1. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- $X_1$  : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- $X_2$  : การกำหนดกลยุทธ์
- $X_3$  : การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- $X_4$  : การประเมินและควบคุม

2. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของมอทท์ (Mott) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

$Y_1$  : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

$Y_2$  : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก

$Y_3$  : ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

$Y_4$  : ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1				
	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ )	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ )	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ )	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ )	ประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ )
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ )	0.646**	0.631**	0.600**	0.643**	0.680**
การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )	0.672**	0.698**	0.673**	0.662**	0.730**
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_3$ )	0.646**	0.678**	0.706**	0.660**	0.725**
การประเมินและควบคุม ( $X_4$ )	0.768**	0.697**	0.684**	0.763**	0.785**
การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ )	0.798**	0.789**	0.776**	0.796**	0.852**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r_{xy}=.852^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์สูงสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.796 รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.798 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.789 และด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.776 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.680 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.646 รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.643 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.631 และด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.600 ตามลำดับ

การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.730 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.698 รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.673 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.672 และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.662 ตามลำดับ

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.725 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง



และพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.706 รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.678 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.660 และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.646 ตามลำดับ

การประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.785 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การประเมินและควบคุม ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.768 รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $Y_4$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.763 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ( $Y_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.697 และด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.684 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 92 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ วิลเลนและฮังเกอร์และคณะ (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others) และประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจากสถานศึกษาจำนวน 92 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเอง ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติ

ทางบวก ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดี พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะในปัจจุบันที่สภาพสังคมเต็มไปด้วยการแข่งขัน ไม่เว้นแม้แต่ ในภาคของการศึกษา ส่งผลให้ทุกโรงเรียนตื่นตัวกับการสร้างภาพลักษณ์และผลสำเร็จ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ของโรงเรียนเพื่อนำพาไปสู่ผลสำเร็จ ตามที่โรงเรียนมุ่งหวัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่าผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

หากพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ การประเมินและควบคุม ตามลำดับ โดยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนได้นำกลยุทธ์ ของโรงเรียนไปจัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม จนนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ซึ่งถือว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากโรงเรียนมีกลยุทธ์ดี เพียงใดก็ตามแต่หากไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ที่แท้จริงก็ไม่อาจทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร

ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ของโรงเรียนที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรก ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน รวมไปถึงโอกาสและอุปสรรคของบริบทรอบด้าน นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปกำหนดทิศทางที่โรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ และสามารถวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้อย่าง แท้จริง ผู้บริหารต้องกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียน มีส่วนร่วมในประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขหรือ พัฒนาผลงานในครั้งต่อไป รวมถึงมีการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจ ด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม ยังมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำเครื่องมือสำหรับการติดตามประเมินผลที่มีความชัดเจน เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ในฐานะของหน่วยงานต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ยิ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อร่วมกันผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการสอดคล้องกับที่ วรางคณา ผลประเสริฐ เสนอว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระศักดิ์ ทูบจิว ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร ภิรมย์เมือง

ได้ศึกษา เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีการบริหารโรงเรียนที่เป็นระบบตามนโยบายในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่ง ทั้งระบบให้เป็นแหล่งเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ และมีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้สามารถควบคุมคุณภาพของประสิทธิผลด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักทดสอบทางการศึกษา ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ผลที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นผลที่เกิดต่อผู้เรียน ต่อโรงเรียน ซึ่งผลการดำเนินงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างที่ดี และสอดคล้องกับจันทราณี สงวนนาม ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพถือว่าเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จ แต่เป็นสิ่งที่ไม่คงที่เสมอไป หากไม่มีการพัฒนา และประสิทธิผลยังเป็นเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของสถานศึกษาอีกด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัชชา คุ่มเงิน ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านความทุ่มเทเวลาในการทำงาน 2) ด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) ด้านความคาดหวังที่สูง 4) ด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ 5) ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 6) ด้านความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง และ 7) ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและความปลอดภัย

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต พบว่า ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดชัดเจน



ส่งผลให้เกิดระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ อีกทั้งดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย รองมาคือ คุณภาพผู้เรียน เนื่องจาก สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดี ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน เจตคติที่ดีต่องานอาชีพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาและมีสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เนื่องจาก สถานศึกษามีครูและบุคลากร มีการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนสูงสุด นอกจากนี้ ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวม ยังมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ สูงที่สุด เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีที่ทำให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน นั่นคือประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ คุณภาพผู้เรียนที่จะต้องมียุทธศาสตร์ทางวิชาการของผู้เรียน โดยพิจารณาจากความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดและแก้ปัญหา มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน เจตคติที่ดีต่องานอาชีพ อีกทั้งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ได้แก่ การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามสถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย มีสุขภาวะทางกายและจิตสังคม ตลอดจนมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างชัดเจน มีระบบการบริหาร



ที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาการดำเนินงานวิชาการ เน้นคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้านตามหลักสูตรทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการและการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้ายตามกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวม กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีความสัมพันธ์กันสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผู้บริหารควรกำกับ นิเทศ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนของครูตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นให้ครูใช้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง อำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ครูใช้การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก วัตถุประสงค์และประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย และนำผลมาวางแผนเพื่อส่งเสริมหรือพัฒนาผู้เรียนต่อไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้ครูมีสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนากิจการเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1
3. ควรมีการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในกลุ่มพื้นที่อื่นๆ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนิษฐา สุขสมัย, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม,” **ธุรกิจปริทัศน์** 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558)
- จันทร์ธานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553)
- จันทิมา บุญอนันต์วงศ์, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้** 1,2 (มกราคม–มิถุนายน 2561)
- ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ถึงทรัพย์การพิมพ์, 2553)
- ฐาปนี ฉิ้นไพศาล **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552
- ดารารพร เขยเถื่อน, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” **สังคมศาสตร์วิจัย** 9,2 (กรกฎาคม–ธันวาคม 2561)
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์**. (กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปริ้นติ้ง เวิลด์, 2556)
- บัญญัติ พิพัฒน์มงคลกิจ, “การบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3,” **ครูสภาวิทยากร** 1, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2563)
- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 9, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559)
- พสุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating**. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- พิบูล ทิปะปาล และธนวัฒน์ ทิปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)**. (กรุงเทพมหานคร: อมร

การ พิมพ์, 2559)

พิทยา บวรพัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภากาการพิมพ์

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 119,ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2553)

ภักดี มานะหิรัญเวท, **หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์**. (กรุงเทพมหานคร: สยามบุ๊ค จำกัด, 2555)

ภาวดี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. (ชลบุรี: มนตรี, มิเกล กาไรชาบาล), 2551.

รุญเจริญ, 2555 Office of the Education Council. Revised National Education Plan (2009-2016 Bangkok: Graphic Sweet Pepper, 2021)

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560)

วิรัช สงวนวงค์วาน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management and Business Policy**. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อปจำกัด, 2560)

วิรัช บุญรักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” **บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 18, 83 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564)

ศิริลักษณ์ ทิพน้อม, “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **ราชพฤกษ์** 14, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2559)

สุพานี สฤชภูวานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์:แนวคิดและทฤษฎี**. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553)

สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3,” **บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** (มกราคม - มิถุนายน 2557)

สันติ บุญภิรมย์ **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทไทยร่วมเกล้า จำกัด, 2552

สุพรรณนิการ์ พงศ์ผาสุก, “ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์),” **ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2562)

สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3,” **บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** (มกราคม - มิถุนายน 2557)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. รายงานการจัดการศึกษาปี 2559

(นครปฐม: หน่วยศึกษานิเทศก์, 17 มกราคม 2559)

อุทุมพร จามรمانและคณะ, **การควบคุม การวัดประเมินและการจัดการเรียนรู้**. (กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553)

ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9,” **ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 9,1 (มกราคม –

มิถุนายน 2560)

### ภาษาอังกฤษ

Arthur A Thompson et al., **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 19 ed. (Toronto: McGraw-Hill, 2014).

Arthur A. Thompson, and Strickland. A. J., **Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed.** (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001)

A.A. Thompson and Strickland A.J, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12 ed. (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001)

Albert Green Decadra, Teachers Parents and Student Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter School, Dissertation Abstract International, 2005

Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

Charls R. Milton, **Human Behavior in Organization**, (Eaglewoof Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1981), 11-12.

Cameron K. M and Whetten W. E., Human Relations, **Overcoming Resistance To Change** 1, (November 1982)

Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998)

David P. Gillham, “Professional Staff and Parent Perceptions of School Effectiveness of Seventh – day Adventist K – Schools in the North America Division” Accessed December 25, 2020

Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, (New York: John Wiley & Sons, 1978)



- Edgar H. Schein, **Organization Psychology** (Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 177.
- Fred R. David, **Strategic Management**, 5th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997)
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration**, (United State of America: Wadsworth, 2004)
- Ford, R.C. Amanti.B.R. and Heation,C.P., **Organization Theory : A Integrative Approach**, (New York: Harper & Row Pulishers, 1988)
- Gibson J. L and others., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 14<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw - Hill, 2012)
- Gary Dessler, **Organization Theory: Intragating Structure and Behavior** (Englewoof Cliff: New Jersey: Prentice Hall, 1986)
- Gregory B. Northcraff and Margaret A. Neal, **Organization Behavior: A Management Challenge** (Chicago: The Dryden Press, 1990)
- Gopalaiyer, Mohan “Current Views of the Characteristics of School Effectiveness in the Context of National Secondary Schools Form the Perceptions of Principals, Heads of Department and Teachers in Kuala Lumpur Malaysia” (University of Leicester, 2008)
- Jame L. Gibson and other, **Organization: Behavior, Structure Process** 3rd ed., (Dallas; Texas: Business Publications, Inc., 2000), 55.
- Hall.R.H., **Organization Structures Processes And Outcomes**, (Prentice Hall: Inter national, Inc., 1991)
- John W. Hunt, **The Restless Organization**, (Sydney: John Wiley & Sons, 1972), 55.
- Joseph P. Campbell, **On the Nature of Organizational Effectiveness**,(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1977), 132-135.
- Mary S. Thibodeaux and Edward Favilla,, **Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management**. (Industrial Management & Data System, 1996), 1-2.
- Linda. Reid, **The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State** ( Nova Southeastern: n.p., 2015)
- Lunenberg C. Fred & Ornstein C. Allen, **Eduction Administration : Concepts And Practices**, (California: Wadsworth Publishing, 1996)



- Mike Walsh, **Building a Successful School** (London: Dogan Page Ltd., 1999)
- Mark D Baldwin, **Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting: A Case Study** (1994)
- M.J. Price, "**Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Illinois School Districts**" (2000)
- Neil Harray, " The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," Accessed October 22, 2020. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/viewSchema>.
- Paul E. Mott, **The Characteristic of Effective Organization**, (New York: Harper and Roll, 1972)
- Parsons J. L., An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges. (Dissertation Abstracts International, 1994)
- Ron R. Edmonds, **Effective School for the Urban Poor** (Educational leadership 37, 1979)
- Richard M. Steer, **Managing Effective Organization An Introduction**, (U.S.A: T Publish Company, 1985)
- Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science* 5,29 (April 1983)
- Ralph Teran, "**A Case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District**" (1997)
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," **Journal for Education and Psychological measurement**, no. 3 (November 1970)
- Rensis Likert, **New Patterns of Management** (Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961)
- Richard M. Steers, **Organization Effectiveness, Organizational effectiveness: A behavioral view** (California: Goodyear Publishers Inc., 1977)
- Stephen P. Robbins, **Organization Theory : The Structure and Design of Organizations**, (Eaglewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983), 24-41.

- Seashore and Yuchtman, **A System resource approach to organization effectiveness**, American Sociological Review, 1967.
- Shujie Liu, "School Effectiveness Research in China," Accessed December 15, 2020, [https://www.researchgate.net/publication/277822797\\_School\\_Effectiveness\\_Research\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/277822797_School_Effectiveness_Research_in_China)
- Stephen P. Robbins, **Organization Theory : The Structure and Design of Organizations**, (Eaglewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983)
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger and others, **Strategic Management and Business Policy**, 15th ed. (Pearson Education Limited, 2018)
- Tysk L. Vappu, "Insiders and Outsiders: Woman's Movement and Organizational Effectiveness," **Canadian Review of Sociology and Anthropology** 33,3 (November 1998)
- Thendore Caplow , **Principle of organizational**, (New York: Harcourt, Brace and World, 1964)
- Mahoney T. A. & Weitzel W., **Managerial models of organizational effectiveness**, (Administrative Science Quarterly, 1969.
- Wayne K. Hoy and Judith Ferguson, "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools," **Educational Administration Quarterly** 21,2 (Spring 1985):
- Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991)
- Warren G. Bennis, **The Concept of Organization Health In Changing Organizational**, (New York: McGraw-Hill, 1971), 133.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/54



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จรงค์ ศรีทิพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/55

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธนสาร บัลลังก์ปัทมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตี้ยเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/56



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วชิรวิทย์ นิตินันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/57

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญสุพร เพ็งทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/58

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางจินตนาช คูเจริญไพบุลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

#### 1. ดร.จรงค์ ศรีทิพย์

วุฒิการศึกษา ศษ.ม. สถิติประยุกต์ ปร.ด.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครปฐม เขต 2

#### 2. ดร.ธนสาร บัลลังก์ปัทมา

วุฒิการศึกษา ศศ.บ.ภาษาไทย  
ศษ.ม.การสอนภาษาไทย  
ค.ม.การบริหารการศึกษา  
ศษ.ด. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดตุ๊กตา

#### 3. ดร.วชิรวิทย์ นิตพันธ์

วุฒิการศึกษา ค.ม.การบริหารการศึกษา  
ศษ.ด.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกระทุ่มล้ม

#### 4. ศน.ดร.บุญสุพร เฟิงทา

วุฒิการศึกษา ปร.ด.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2

#### 5. นางจินดา นุช คูเจริญไพบูลย์

วุฒิการศึกษา ศษ.บ การประถมศึกษา  
ศษ.ม การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ เอกภาษาไทย โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว



นิยามตัวแปร (การบริหารเชิงกลยุทธ์)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X <sub>i</sub> ) หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับคณะครูบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานของคุณองค์กรอย่างไร	1.สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	2.สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	3.สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	4.สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาอุปสรรค (Threat) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



นิยามตัวแปร (การบริหารเชิงกลยุทธ์)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
2.การกำหนดกลยุทธ์ (X <sub>2</sub> ) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ นโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	6. สถานศึกษามีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ไปพิจารณาว่ามีปัจจัยใดเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	7. สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	8. สถานศึกษามีการกำหนด พันธกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	9. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	10. สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	11. สถานศึกษามีแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

นิยามตัวแปร (การบริหารเชิงกลยุทธ์)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
3.การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X <sub>3</sub> ) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ระบุไว้ในแผนงาน โครงการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	12.สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่ออกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	13.สถานศึกษามีการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนงานโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	14.สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	15.สถานศึกษามีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.การประเมินและควบคุม (X <sub>4</sub> ) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ตลอดจนหาการประเมินจากการดำเนินงานกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จ	16.สถานศึกษามีการประสานงานร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	17.สถานศึกษามีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	18.สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

นิยามตัวแปร (การบริหารเชิงกลยุทธ์)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ มีการรายงานผลต่อที่ประชุมเพื่อติดตามการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น	19.สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่สถานศึกษา กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	20.ครู ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม สถานศึกษามีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	21.สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ต่อที่ประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	22.สถานศึกษามีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



นิยามตัวแปร (ประสิทธิผลของสถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
2.ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก (Positive attitude : Y <sub>2</sub> ) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอน รวมทั้งกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน มีเจตคติทางบวก ต่อชุมชน สังคมและประเทศชาติ มีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด โดยที่โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม เจตคติทางบวกให้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม	7.สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	8.สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมสั่งสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	9.สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	10.สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติทางบวกต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	11.สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	12.สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



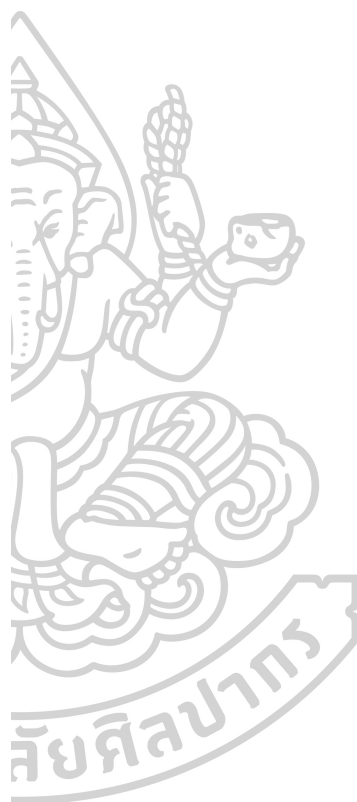
นิยามตัวแปร (ประสิทธิผลของสถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
	13.สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติทางบวกให้แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	14.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability : Y <sub>3</sub> ) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร การจัดการ เรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า มีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ เรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า มีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ เรียนการสอนใหม่ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ใช้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารรับฟังข้อมูลรอบด้าน จากครู ผู้ปกครอง	15.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	16.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดการ เรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	17.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการปรับปรุง หลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

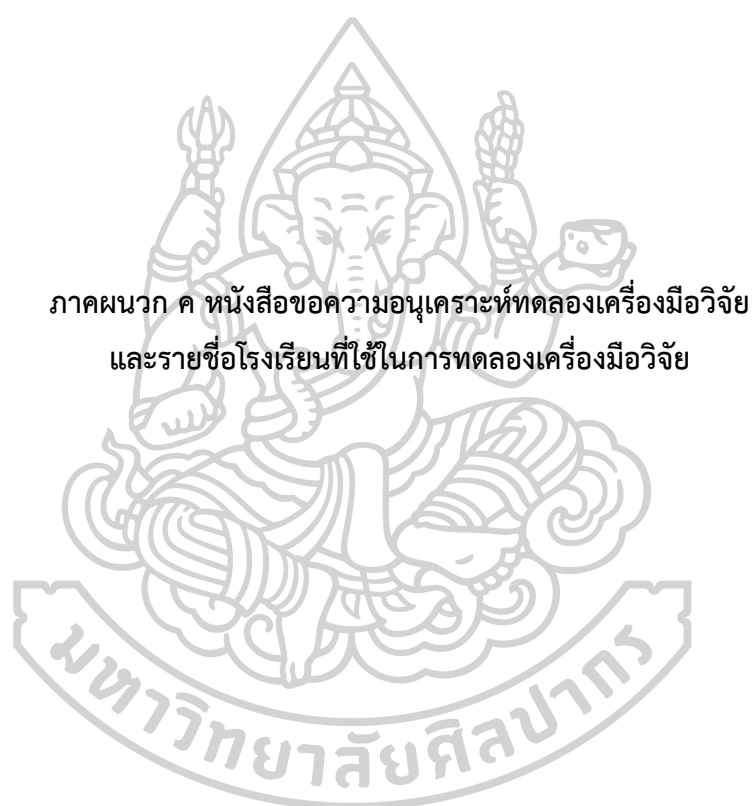




นิยามตัวแปร (ประสิทธิผลของสถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility : Y <sub>4</sub> ) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ด้วยความสามัคคี ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหาด้านต่างๆให้แก่นักเรียน เช่น ครูสามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้ รวมไปถึงงานรับผิดชอบอื่นๆ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีการแก้ปัญหาที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	23. สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	24. สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	25. สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านต่างๆให้นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	26. สถานศึกษามีผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีความสามัคคีกันในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	27. สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดการกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
	28. สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดการกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

นियามตัวแปร (ประสิทธิผลของสถานศึกษา)	กระทงคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
		29.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี	+1	+1	+1	+1			
30.สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	





ที่ อว 8612.2/79



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้  
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการ  
วิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เทียเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

1. โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว
2. โรงเรียนวัดตุ๊กตา
3. โรงเรียนวัดจิวราย
4. โรงเรียนบ้านกระทู้ล้ม
5. โรงเรียนบ้านหอมเกร็ด
6. โรงเรียนวัดวังน้ำขาว
7. โรงเรียนวัดลานตากฟ้า
8. โรงเรียนวัดสัมปทวน
9. โรงเรียนวัดไทยवास
10. โรงเรียนวัดตลาดเจริญสุข
11. โรงเรียนตลาดรางกระทู้
12. โรงเรียนวัดดอนยอ
13. โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม
14. โรงเรียนวัดมะเกลือ
15. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์







ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.972	52

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.90	.305	30
X1.2	4.77	.430	30
X1.3	4.73	.450	30
X1.4	4.77	.430	30
X1.5	4.80	.407	30
X1.6	4.80	.407	30
X2.1	4.77	.430	30
X2.2	4.77	.430	30
X2.3	4.77	.430	30

X2.4	4.77	.504	30
X2.5	4.80	.407	30
X3.1	4.67	.547	30
X3.2	4.77	.430	30
X3.3	4.83	.379	30
X3.4	4.83	.379	30
X3.5	4.70	.466	30
X4.1	4.70	.535	30
X4.2	4.70	.466	30
X4.3	4.60	.621	30
X4.4	4.83	.379	30
X4.5	4.83	.379	30
X4.6	4.77	.430	30
Y1.1	4.13	.629	30
Y1.2	4.67	.547	30
Y1.3	4.67	.479	30
Y1.4	4.63	.490	30
Y1.5	4.63	.490	30
Y1.6	4.80	.407	30
Y2.1	4.80	.407	30
Y2.2	4.77	.430	30
Y2.3	4.90	.305	30
Y2.4	4.80	.407	30
Y2.5	4.77	.504	30
Y2.6	4.90	.305	30
Y2.7	4.87	.346	30
Y2.8	4.83	.379	30
Y3.1	4.80	.407	30
Y3.2	4.83	.379	30
Y3.3	4.83	.379	30



Y3.4	4.63	.556	30
Y3.5	4.70	.596	30
Y3.6	4.73	.450	30
Y3.7	4.73	.450	30
Y3.8	4.73	.521	30
Y4.1	4.77	.430	30
Y4.2	4.87	.346	30
Y4.3	4.90	.305	30
Y4.4	4.77	.430	30
Y4.5	4.63	.556	30
Y4.6	4.73	.450	30
Y4.7	4.73	.450	30
Y4.8	4.87	.346	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	242.40	216.731	.608	.972
X1.2	242.53	214.189	.628	.972
X1.3	242.57	214.047	.611	.972
X1.4	242.53	214.189	.628	.972
X1.5	242.50	214.328	.654	.972
X1.6	242.50	217.293	.402	.972
X2.1	242.53	214.395	.612	.972
X2.2	242.53	215.568	.517	.972
X2.3	242.53	216.326	.456	.972
X2.4	242.53	214.740	.494	.972
X2.5	242.50	215.845	.525	.972

X3.1	242.63	210.723	.710	.971
X3.2	242.53	216.464	.445	.972
X3.3	242.47	215.982	.553	.972
X3.4	242.47	212.878	.838	.971
X3.5	242.60	215.559	.476	.972
X4.1	242.60	210.317	.753	.971
X4.2	242.60	211.283	.796	.971
X4.3	242.70	207.666	.795	.971
X4.4	242.47	214.947	.647	.972
X4.5	242.47	214.464	.692	.972
X4.6	242.53	211.637	.836	.971
Y1.1	243.17	218.764	.168	.974
Y1.2	242.63	214.516	.467	.972
Y1.3	242.63	213.551	.607	.972
Y1.4	242.67	211.126	.767	.971
Y1.5	242.67	211.126	.767	.971
Y1.6	242.50	216.810	.443	.972
Y2.1	242.50	213.500	.725	.971
Y2.2	242.53	213.292	.701	.972
Y2.3	242.40	215.559	.740	.972
Y2.4	242.50	214.259	.660	.972
Y2.5	242.53	211.913	.690	.972
Y2.6	242.40	216.386	.647	.972
Y2.7	242.43	215.702	.637	.972
Y2.8	242.47	213.844	.749	.971
Y3.1	242.50	214.534	.637	.972
Y3.2	242.47	215.223	.622	.972
Y3.3	242.47	215.499	.597	.972
Y3.4	242.67	211.195	.667	.972

Y3.5	242.60	210.800	.643	.972
Y3.6	242.57	214.944	.541	.972
Y3.7	242.57	213.357	.664	.972
Y3.8	242.57	212.599	.620	.972
Y4.1	242.53	214.671	.589	.972
Y4.2	242.43	214.875	.719	.972
Y4.3	242.40	216.731	.608	.972
Y4.4	242.53	211.706	.830	.971
Y4.5	242.67	209.402	.781	.971
Y4.6	242.57	212.116	.761	.971
Y4.7	242.57	212.323	.745	.971
Y4.8	242.43	214.737	.733	.972

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
247.30	222.286	14.909	52





ที่ อว 8612.2/79



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริชาติ คำป้อม รหัสนักศึกษา 620620016 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้  
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ใ  
การวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
1	เมืองนครปฐม	วัดวังตะกู่
2		อนุบาลนครปฐม
3		วัดพะเนียงแตก
4		วัดดอนขนาก
5		วัดดอนยายหอม
6		บ้านทุ่งน้อย
7		บ้านลำท่าโพ
8		วัดประประโทนเจดีย์
9		บ้านต้นสำโรง
10		บ้านรางมะเตี๋ย
11		วัดไผ่ล้อม
12		วัดตาก้อง
13		บ้านนาสร้าง
14		วัดม่วงตารศ
15		วัดพระปฐมเจดีย์
16		วัดโพรงมะเตี๋ย
17		วัดหุบกี้
18		วัดศรีวิสารวาจา
19		วัดบ้านยาง
20		บ้านคอวัง
21		บ้านทุ่งหัวพรหม
22		บ้านคลองยาง
23		บ้านลำพญา
24		บ้านหนองหิน
25		วัดเกาะวังไทร
26	เมืองนครปฐม	วัดสระกะเทียม
27		วัดลาดหญ้าแพรก

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
28		วัดทัพยายท้าว
29		วัดใหม่ห้วยลึก
30		วัดทุ่งรี
31		วัดหนองเสือ
32		วัดหนองดินแดง
33		วัดวังเย็น
34		บ้านไร่ต้นสำโรง
35		วัดลาดปลาเค้า
36		บ้านหนองงูเหลือม
37		อนุบาลกำแพงแสน
38		อินทศักดิ์ศึกษาลัย (บ้านยาง)
39		บ้านหนองไม้งาม
40		วัดวังน้ำเขียว
41		บ้านดอนซาก
42		บ้านคลองตัน
43		วัดทุ่งกระพังโหม
44		วัดท่าเสา
45	กำแพงแสน	วัดสระพัง
46		บ้านดอนทอง
47		วัดประชาราษฎร์บำรุง
48		บ้านห้วยด้วน
49		วัดปลักไม้ลาย
50		บ้านอ้อกระทิง
51		บ้านสระน้ำส้ม
52		วัดลาดหญ้าไทร
53		บ้านห้วยขวาง
54		วัดห้วยม่วง
55		วัดสองห้อง
56	กำแพงแสน	บ้านหนองขาม

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
57		บ้านสามัคคี
58		บ้านบ่อน้ำพุ
59		วัดดอนเตาอิฐ
60		บ้านหนองโสน
61		บ้านอ้อกระทุง
62		วัดกำแพงแสน
63		บ้านบัวแดง
64		วัดหนองศาลา
65		วัดนิยมิตรธรรมวาราราม
66		บ้านหนองกร่าง
67		วัดปทุมทองสุทธาราม
68		บ้านห้วยรางเหตุ
69		วัดศาลาตึกสิทธิชัยวิศาล
70		วัดไร่แดงทอง
71		ประถมฐานบินกำแพงแสน
72		วัดสระสีมูม
73		บ้านหนองเขมร
74		วัดหนองกระทู้
75		วัดโพธิ์งาม
76		วัดสามง่าม
77	ดอนตูม	วัดลำเหย
78		วัดทุ่งสีหลง
79		ละเียดอุปถัมภ์
80		บ้านใหม่
81		วัดแหลมมะเกลือ
82	ดอนตูม	วัดตะโกสูง
83		วัดห้วยพระ
84		วัดเลาเต่า
85		วัดทุ่งพิชัย

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
86		บ้านแจรงาม
87		บ้านสามแก้ว
88		วัดบ้านหลวง
89		วัดกงลาด
90		วัดทุ่งผักกูด
91		วัดลำลูกบัว
92		บ้านหัวถนน







ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 และ 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน
  - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ข้าราชการครู จำนวน 1 คน
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปาริชาติ คำป้อม

นักศึกษานิเทศศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 080-0715985

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

- 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b>						
1	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร					
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
4	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
5	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาอุปสรรค (Threat) เพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
6	สถานศึกษามีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ไปพิจารณาว่ามีปัจจัยใดเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร					
<b>การกำหนดกลยุทธ์</b>						
7	สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา					
8	สถานศึกษามีการกำหนด พันธกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา					
9	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
10	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้					
11	สถานศึกษามีแผนงานโครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้					
<b>การปฏิบัติตามกลยุทธ์</b>						
12	สถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ที่ถูกต้องกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม					
13	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนงานโครงการ					
14	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบงาน					
15	สถานศึกษามีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน					
16	สถานศึกษามีการประสานงานร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ					
<b>การประเมินและควบคุม</b>						
17	สถานศึกษามีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้					
18	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้					
19	สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนด					
20	ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม สถานศึกษามีการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้					
21	สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ต่อที่ประชุม					
22	สถานศึกษามีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากลยุทธ์ในส่วนที่บกพร่องให้สมบูรณ์มากขึ้น					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

- 1 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อยู่ระดับน้อย
- 3 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</b>						
1	สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยที่มีพัฒนาการระดับสูงขึ้นทุกปีการศึกษา					
2	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้					
3	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของนักเรียน					
4	สถานศึกษามีกระบวนการวัดประเมินผลที่เป็นระบบ					
5	สถานศึกษามีกระบวนการวัดประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ					
6	สถานศึกษาสนับสนุนและความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน					
<b>ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี เจตคติทางบวก (Positive attitude)</b>						
7	สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอน					
8	สถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการดำเนินงานด้านการอบรมสั่งสอน					
9	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน					
10	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีเจตคติทางบวกต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ					
11	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมี					



ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
	ระเบียบวินัย และความประพฤติเรียบร้อย					
12	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีมีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด					
13	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติทางบวกให้แก่ นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
14	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างในการทำกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม					
<b>ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability)</b>						
15	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า					
16	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า					
17	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า					
18	สถานศึกษามีสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ๆ ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
19	สถานศึกษามีความสามารถในปรับตัวได้อย่างเหมาะสม					
20	สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน					
21	สถานศึกษามีการรับฟังข้อมูลรอบด้านจากครู ผู้ปกครองและชุมชนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน					
22	สถานศึกษามีการพัฒนาให้มีชื่อเสียงหรือได้รับรางวัลในด้านต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก					

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Flexibility)</b>						
23	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการบริหาร					
24	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน					
25	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีร่วมมือกันในการแก้ปัญหาด้านต่างๆให้แก่ นักเรียน					
26	สถานศึกษามีผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีความสามัคคีกันในการแก้ปัญหา					
27	สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแก้ปัญหาเบื้องต้นของตนเองได้					
28	สถานศึกษามีครูที่สามารถจัดกระบวนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย					
29	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี					
30	สถานศึกษามีผู้บริหารและครูที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวปาริชาติ คำป้อม

วุฒิการศึกษา

พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต(ค.บ.) สาขา  
วิทยาศาสตร์ทั่วไป คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
พ.ศ.2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

