

**การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1***
**THE DEVELOPMENT GUIDELINES OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR SCHOOL
IN SURIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1**

อนุชิตา สุขใหญ่¹, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ²
Anuchida Sukyai¹, Suwat Julsuwan²
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม^{1,2}
Mahasarakham University^{1,2}
Email : 64010581066@msu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และ 2) พัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา การวิจัยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 181 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย แนวทางการดำเนินการ และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รวมทั้งสิ้น 23 แนวทางการปฏิบัติ ผลการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์; แนวทางการพัฒนา; วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์; การควบคุมและประเมินกลยุทธ์; การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs of strategic management in schools under the Surin Primary Educational Service Area Office 1, and 2) to develop strategic management guidelines for schools. The research was conducted in two phases. Phase 1 employed a survey research design. The sample consisted of 181 school administrators, selected through stratified random sampling based on school size. The research instrument was a questionnaire examining the current and desirable conditions of strategic management in schools. Data were analyzed using the mean, standard deviation, and the modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). Phase 2 focused on developing strategic management guidelines through a review of best practice schools and relevant documents, followed by an evaluation of the proposed guidelines by five experts to determine their appropriateness and feasibility.

The findings revealed that 1) the overall current condition of strategic management in schools was at a moderate level, whereas the desirable condition was at the highest level. The priority needs, ranked from highest to lowest, were strategic analysis, strategic control and evaluation, strategic implementation, strategy formulation, and strategic planning, respectively. The developed strategic management guidelines comprised four key components: principles, objectives, implementation guidelines, and success conditions. 2) These guidelines consisted of five major elements: strategic analysis, strategic planning, strategy formulation, strategic implementation, and strategic control and evaluation. In total, 23 operational guidelines were identified, including five guidelines for strategic analysis, three for strategic planning, three for strategy formulation, six for strategic implementation, and six for strategic control and evaluation. The overall evaluation indicated that the developed strategic management guidelines were highly appropriate and highly feasible.

Keywords : Strategic management; Development approach; Strategic analysis; Strategic formulation; Strategic implementation

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคปัจจุบันการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการ พัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นการที่จะพัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้การศึกษาเพื่อให้คนในชาติมีคุณภาพตามที่ต้องการ การจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคล ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการ จัดการศึกษา ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่

ความสำเร็จคือคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือ การเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2560)

องค์กรทั้งภาครัฐกิจ ภาครัฐ และภาคการศึกษา ต่างเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก (เช่น เทคโนโลยีโลก วิถีชีวิตใหม่ เศรษฐกิจโลก) ภายในองค์กรเองก็มี แรงกดดันด้านทรัพยากร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้องค์กรต้องมีความสามารถในการ ปรับตัวสูง ดังนั้นแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงได้รับความสำคัญ เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำกระบวนการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติ และการประเมิน มาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถเดินไปสู่ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิ์พันธ์ ต้นนิมลรัตน์, 2563) สำหรับสถานศึกษา แนวทางบริหาร เชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างภายใน และประเมินผลการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงภายนอกในเชิง นโยบายการศึกษาเอง กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นในปีงบประมาณ 2567 ว่า “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit the Digital Era) โดยมุ่ง สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผู้เรียนและประชาชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) เพื่อสนับสนุนให้ สถานศึกษาใช้เทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และกระบวนการเรียนการสอนที่ทันสมัย รองรับการ เปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ในแง่การปฏิบัติของสถานศึกษา หลายแห่งได้เริ่มนำแนวทางการบริหาร เชิงกลยุทธ์มาใช้ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปีที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ SWOT การกำหนด ทิศทาง การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล รวมถึงแผนพัฒนาการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ที่กำหนดยุทธศาสตร์รวมหลายมิติ เช่น การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม และคุณภาพการศึกษา (สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2565)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร ทำให้ องค์กรเหล่านี้ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้น การบริหารองค์กรในสภาวะเหล่านี้ ทำให้แนวคิดในการบริหาร เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มี ความสำคัญและจำเป็นมากขึ้น ทั้งกับองค์กรภาครัฐกิจและองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งองค์กรทางการ ศึกษาเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่ สามารถนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในทิศทางที่เหมาะสมกับองค์กร มีวิธีการปฏิบัติงานที่ สามารถดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายได้ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบและประเมินองค์กรได้ นำไปสู่การ กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานกำหนดภารกิจ ที่เหมาะสมและนำไปสู่ การปฏิบัติโดยบุคคลในองค์กรได้อย่างดี (ศักดิ์พันธ์ ต้นนิมลรัตน์, 2563) ในการบริหารสถานศึกษา โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเชิงรุกที่สร้างความพร้อมให้กับองค์กรหรือสถานศึกษา โดยสมาชิกเข้าใจตัวตนของสถานศึกษา จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน สร้างความสอดคล้องของ การปฏิบัติงานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม สามารถ

พัฒนาศักยภาพขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน นำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาระดับคุณภาพของสถานศึกษาในเชิงระบบ ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนและชัดเจน โดยมีกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาในระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เพื่อแปลงแผนกลยุทธ์สู่การดำเนินงานจริงโดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดอ่อน ปรับปรุง และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ดีและเหมาะสมขององค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ขององค์กรหรือสถานศึกษาจะถูกกำหนดตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ (David, F. R., & David, 2017)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดูแลรับผิดชอบ จำนวน 289 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างด้านบริบท จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) โดยมีวิสัยทัศน์การบริหารจัดการคือ มุ่งจัดการศึกษาเพื่อโอกาส คุณภาพ คุณธรรม และการเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยครูมีความสามารถ และบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษาใหม่ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพัฒนากระบวนการใหม่ การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการ เรียนรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลจากการรายงานติดตามประเมินผลการบริหาร และการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำปีงบประมาณ 2567 มาตรฐานที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตัวชี้วัดที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ เพียงด้านเดียว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2567) ส่วนด้านอื่น ๆ ผลการประเมินอยู่ในระดับดีเยี่ยมและระดับดีมาก แสดงว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ต้องได้รับพัฒนา การบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเร่งด่วน โดยสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ ในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการศึกษา

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เนื่องจากการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

และถือเป็นการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

2.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3. ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของความเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3.2 เพื่อเป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีสอดคล้องของนักวิชาการดังนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542), เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552), มณฑา จำปาเหลือง (2554), ณฐวัฒน์ พระงาม (2555), พิบูล ทีปะपाल (2555), ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา (2555), Thomson and Strickland (1995), Wheelan and Hunger (2006), Fred R. David (2005), Robbin and Coulter (2007) และ Hitt & Ireland and Hoskisson (2007) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 มีจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 340 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2567) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 ที่ได้

จากการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โดยได้กลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และทำการเทียบบัญชีรายชื่อตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันตั้งแต่ 0.140 ถึง 0.637 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ 0.522 ถึง 0.765 ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยสภาพปัจจุบันได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.942 และสภาพที่พึงประสงค์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.934 สถิติที่ใช้ในการวิจัยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัยและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับความต้องการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ การศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำนวน 3 แห่ง โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

- 1) ผู้บริหารการศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่ระยะเวลา 2 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการ รางวัลชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง จำนวน 2 คน
- 3) ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ด้านการบริหารจัดการศึกษา รางวัลชนะเลิศระดับเหรียญทอง จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลจาก Best Practice และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) ประกอบกับสถิติเชิงพรรณนา

ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปผลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางในแต่ละองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวรินทร์ เขต 1 ได้ผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวรินทร์ เขต 1 โดยรวม

องค์ประกอบจัดการ เชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	3.36	0.60	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.40	1
2. การวางแผนกลยุทธ์	3.52	0.63	มาก	4.52	0.52	มากที่สุด	0.28	5
3. การกำหนดกลยุทธ์	3.51	0.56	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	0.30	4
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.47	0.63	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.32	3
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3.41	0.60	ปานกลาง	4.64	0.52	มากที่สุด	0.36	2
รวมเฉลี่ย	3.45	0.60	ปานกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด	0.33	

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสวรินทร์เขต 1 ทั้ง 5 องค์ประกอบ สภาพปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.69) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 3.51) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X}$ = 3.47) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 3.41) และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 3.36) ตามลำดับ ลำดับความต้องการจำเป็นองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณศศึกษาสุรินทร์เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติทั้งหมด 23 แนวทางดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 5 แนวทาง 2) การวางแผนกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 3 แนวทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 3 แนวทาง 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 6 แนวทาง 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 6 แนวทาง

ซึ่งการประเมินผลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.59) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60)

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

6.1 สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณศศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังขาดความเข้มแข็งเชิงระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบต้นน้ำและปลายน้ำของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การขาดการวิเคราะห์เชิงลึกส่งผลให้การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ยังไม่สามารถสะท้อนสภาพจริงของสถานศึกษาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบถ้วน ขณะที่การขาดระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถป้อนกลับข้อมูล (Feedback) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelan และ Hunger (2006) ที่ระบุว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกิดผลสูงสุดเมื่อทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงเป็นวงจรคุณภาพ (Strategic Management Cycle) เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล หากองค์ประกอบใดอ่อนแอจะส่งผลให้ประสิทธิผลของกระบวนการโดยรวมลดลง ผล

การเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีข้อมูล และเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ชัดเจน เช่น SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ภายนอก (IFAS/EFAS) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถวางแผนและกำหนด กลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริง และยังสะท้อนถึงความต้องการเร่งด่วนในการพัฒนา ระบบ ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ที่เป็นระบบ มีตัวชี้วัดชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา และใช้ผลประเมินเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับแนวคิดของ David (2005) ที่เน้นว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญในการปิตวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ที่ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา และพบว่าขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่ สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนหรือขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การวางแผนกลยุทธ์มี ข้อจำกัดและไม่สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที่ รมณีเสนอให้มีการสร้างระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเพื่อติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ บุญทิพย์ ไญ้เลิศ (2564) ที่พัฒนา แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ พบว่าการเสริมสร้างกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Strategic Analysis) และการออกแบบระบบติดตามประเมินผลที่โปร่งใสและใช้ข้อมูลจริง เป็นปัจจัยที่ทำให้ โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์จนเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน งานวิจัยของบุญทิพย์ย้ำว่าการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติและการประเมินผลต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษายั่งยืน

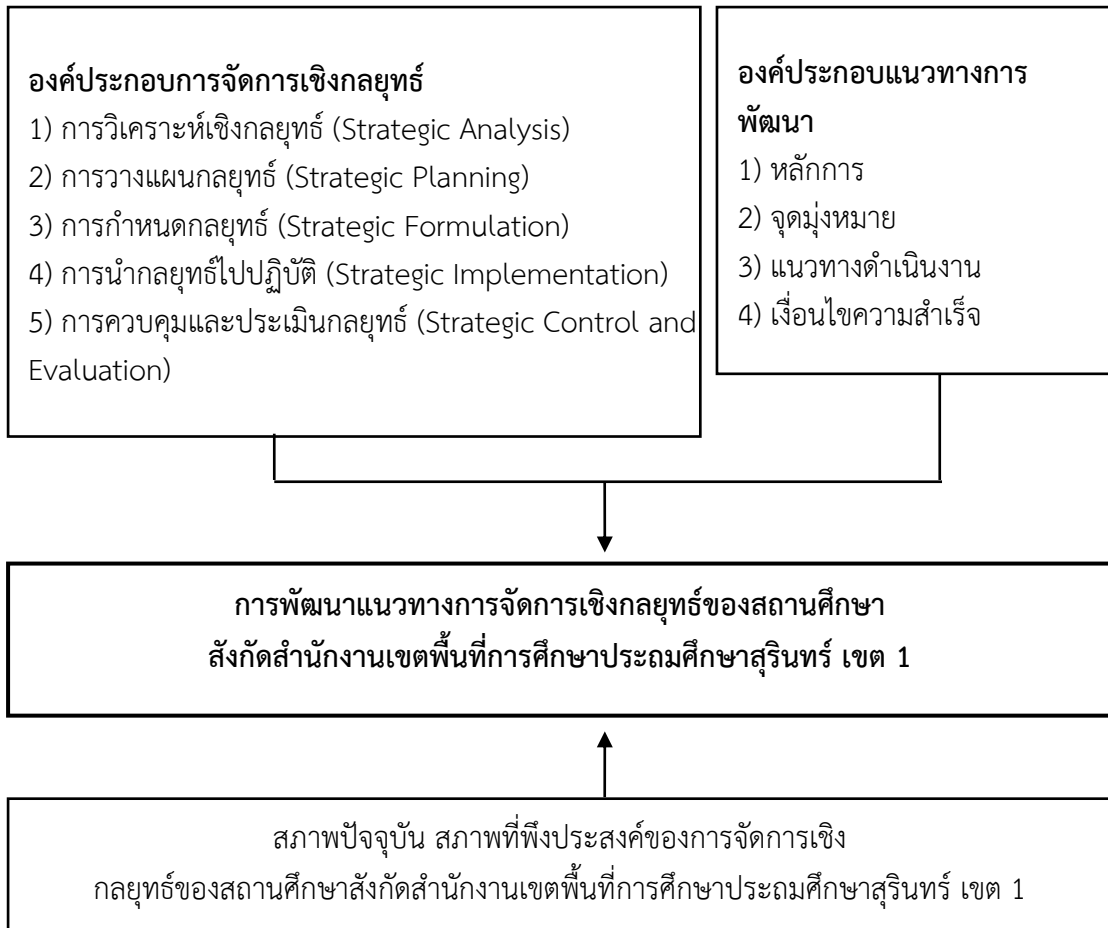
คำดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนด กลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากหลักในการจะพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการเชิงกล ยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ พัทธรา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะต้อง บริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของ ธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับ พัทธรมัจฉ วัฒนสินธุ์ (2542) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จาก โอกาสที่มีอยู่ และการกำหนดกลยุทธ์มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดนั้น เนื่องมาจากเมื่อมีการ

วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็ย่อมสามารถสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้เช่นกัน และอาจกล่าวได้อีกด้านหนึ่งได้ว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์กล่าวคือ Fred R. David (2005) ได้ระบุกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementing) และ การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) โดยรายละเอียดในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลักการคือ พิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบางอย่าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบางอย่างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน

6.2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยแต่ละองค์ประกอบได้กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสิ้น 23 ขั้นตอน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำแนวทางไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางดังกล่าว โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พบว่า แนวทางมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.59$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีพื้นฐานมาจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ประกอบกับการสังเคราะห์ข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จึงส่งผลให้แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้จริง และสามารถสะท้อนถึงสภาพบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2563) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง อีกทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560) ที่ระบุว่า การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนที่เป็น “คนดี คนเก่ง และมีความสุข” นอกจากนี้ ผลการประเมินความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาวดี พรหมทอง (2562) และ จงรักษ์ เทียนขำ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะเมื่อใช้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานดีมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวทางใหม่ ดังนั้น แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้จึงมีคุณค่าในเชิงวิชาการและการปฏิบัติ สามารถใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

7. องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่ามีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

องค์ประกอบ การจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.1 การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์	1) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ศึกษา ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา / คณะกรรมการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
	2) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับ	หัวหน้างานบริหาร ทั่วไป/คณะครูทุกคน

องค์ประกอบ จัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
	โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารจัดการ	
	3) สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกศึกษาโอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย นโยบายของกระทรวงและเขตพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ชุมชนและเทคโนโลยี	ผู้บริหารสถานศึกษา /ครูผู้รับผิดชอบงานแผน
	4) สถานศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน รับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์	ค ณะ ก ร ร ม ก า ร สถานศึกษา/ครูแนะ แนว /งาน ชุมชน สัมพันธ์
	5) สถานศึกษาตรวจสอบความสอดคล้องของทิศทางการพัฒนาวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับแนวทางการพัฒนา เพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและยั่งยืน	ผู้บริหารสถานศึกษา /ค ณะ ก ร ร ม ก า ร พัฒนาแผน
3.2 การวางแผน กลยุทธ์	1) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา นำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจเพื่อให้การวางแผนสอดคล้องกับบริบทจริง	ผู้บริหารสถานศึกษา /หัวหน้างานวิชาการ
	2) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมของแผนกลยุทธ์	ผู้บริหารสถานศึกษา /ค ณะ ก ร ร ม ก า ร สถานศึกษา
	3) สถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสรุปผลและจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและเชื่อมโยงสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน	ผู้บริหารสถานศึกษา /ค ณะ ก ร ร ม ก า ร วางแผน

องค์ประกอบ การจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.3 การกำหนด กลยุทธ์	1) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแก้ไข จุดอ่อน ลดอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ อย่างเหมาะสมพร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดแนวทางร่วมกัน	ผู้บริหารสถานศึกษา / คณ ะ ก ร ร ม ก า ร บริหาร
	2) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ ทิศทางองค์กรสร้างกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการและความ คาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อให้เกิดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและ สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว	ผู้บริหารสถานศึกษา /หัวหน้างานทุกฝ่าย
	3) สถานศึกษาออกแบบกลยุทธ์ให้ชัดเจน ยืดหยุ่น และปฏิบัติได้จริงกลยุทธ์ที่กำหนดต้องมีความ ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการพัฒนา แผน/ครูผู้รับผิดชอบ โครงการ
3.4 การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1) สถานศึกษาเชื่อมโยงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดโครงการ แผนงาน และจัดสรร งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารสถานศึกษา /งานแผนงานและ งบประมาณ
	2) สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วน ร่วม ให้ครูและบุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนงานตาม กลยุทธ์ที่วางไว้	หัวหน้างานบริหาร บุคคล/หัวหน้ากลุ่ม สาระ
	3) สถานศึกษาปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงาน และกระจายบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เหมาะสม กับแผนกลยุทธ์	ผู้บริหารสถานศึกษา / คณ ะ ก ร ร ม ก า ร บริหาร
	4) สถานศึกษากำหนดลำดับความสำคัญและความ เร่งด่วน ของโครงการและแผนงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน	คณ ะ ก ร ร ม ก า ร แผนงาน/หัวหน้างาน ทุกฝ่าย
	5) สถานศึกษาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ทำงานต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความ สอดคล้องกับเป้าหมาย	ผู้บริหารสถานศึกษา /งานประกันคุณภาพ
	6) สถานศึกษาพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา /งานบุคคล/ครูทุกคน

องค์ประกอบ การจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวทาง	ผู้รับผิดชอบ
3.5 การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์	1) สถานศึกษากำหนดกรอบการดำเนินงาน ระบุ วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ ที่ต้องการให้ชัดเจน	ผู้บริหารสถานศึกษา /งานแผนงาน
	2) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานวาง เกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จของ การดำเนินงานตามกลยุทธ์	คณ ะ ก ร ร ม ก า ร ประเมินผล/งาน ประกันคุณภาพ
	3) สถานศึกษาจัดเตรียมแหล่งสารสนเทศกำหนด ทั้งเอกสารและบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นข้อมูลในการ ติดตามและประเมินผล	ง า น วิ จั ย แ ละ ประเมินผล/หัวหน้า งานสารสนเทศ
	4) สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ มาตรฐานตรวจสอบความสอดคล้อง วิเคราะห์ ความสำเร็จและข้อบกพร่อง	คณ ะ ก ร ร ม ก า ร ประกันคุณภาพ ภายใน
	5) สถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคหา สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน เพื่อหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม	ผู้บริหารสถานศึกษา / คณ ะ ก ร ร ม ก า ร ติดตามผล
	6) สถานศึกษามีปรับปรุงและสื่อสารผลการ ประเมินปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น และ สื่อสารผลการประเมินอย่างถูกต้องชัดเจน เพื่อ นำไปสู่การพัฒนาต่อเนื่อง	ผู้บริหารสถานศึกษา /งานประชาสัมพันธ์ /คณะกรรมการแผน

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ต้องมีการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส และอุปสรรค ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และใช้เป็น
ฐานในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
2. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และ
ชุมชนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
แผนพัฒนาสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และปฏิบัติได้จริงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับทิศ
ทางการพัฒนาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และ
นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้จริง
4. การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีระบบการติดตามผลที่ชัดเจน
กำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนที่ตั้งไว้ วิเคราะห์ปัญหาและ
ปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาได้ โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานระดับสูงในสังกัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

8.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดผ่านการประเมินการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ 5 องค์ประกอบ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน โดยเฉพาะประเด็นที่สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างรอบด้าน มีการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มีความถูกต้อง ครบคลุม และสะท้อนบริบทจริงของสถานศึกษา

8.2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยผลการประเมินแนวทางอยู่ในระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้สูงสุด ผู้บริหารและครูจึงควรนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเที่ยงตรง เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็พื้นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

8.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สร้างแบบอย่างของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พร้อมทั้งยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรทำการวิจัยและพัฒนาโดยใช้หลักการหรือวิธีการพัฒนาที่แตกต่างจากครั้งนี้ เพื่อสืบค้นแนวทางใหม่ ๆ ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

8.3.2 ควรศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

8.3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุรินทร์ เขต 1 ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

9. บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- จงรักข์ เทียนคำ. (2566). การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยใช้ต้นแบบจากสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญานิพนธ์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ชนินทร์ ชุนทดพันธุ์รักษ์. (2543). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทิพย์ ไชยเลิศ. (2564). การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ. (2560). นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา มั่งชม. (2540). นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พิบูล ธิปะปาล. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2560). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิลรัตน์. (2563). การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. (2567). รายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2567. สุรินทร์ : สพป. สุรินทร์ เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- David, F. R. (2005). Strategic Management: Concepts and Cases. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). **Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases.** 16th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization.** Mason, OH : South-Western College Publishing.
- Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2006). **Strategic Management and Business Policy.** Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.