

แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3

Guidelines on Strategic Management of Educational Institution Administrators under
Suphan Buri Primary Education Service Area Office 3

นัยนา จันทร์เสวก¹ และ สุตทิพงษ์ บุญผดุง²

Naiyana Chansawak¹ and Suttipong Boonphadung²

¹นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

²อาจารย์ คณะครุศาสตร์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹Master Student of Education Rajabhat Suan Sunandha University, Thailand

²Lecturer from the Faculty of Education Rajabhat Suan Sunandha University, Thailand

Corresponding Author Email: naisawek2@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4160-6815>

E-mail: suttipong2511@yahoo.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0027-9358>

Received 15/01/2023

Revised 22/01/2023

Accepted 26/01/2023

บทคัดย่อ

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การศึกษา เพราะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาให้ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ปัจจุบันการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติยังเป็นปัญหาสำคัญควรรหาแนว ทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่ พึ่งประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 2) ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซี่ และมอร์แกน สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาด สถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณ ค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 วิเคราะห์ข้อมูล โดย หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า (ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์

SWOT เพื่อกำหนดและจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ (ข) การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำกล
ยุทธ์เดิมมาปรับประยุกต์ ใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดในทุกระดับ ระดมความคิดของผู้
มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา ใช้ PDCA ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ดำเนินการ
อย่างเป็นระบบ การรักษาสถานภาพและความสำเร็จในการแข่งขัน (ค) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แปลง
แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน
และต้องครอบคลุม ทุกภารกิจ ปฏิบัติตามกลยุทธ์และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (ง) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาหาวิธีการ
แก้ไข พิจารณา และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการ
ประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลและ
นำผลที่ได้ ไปใช้ประกอบการพิจารณากลยุทธ์ต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

Implementation of strategic plans in basic education institutions is the heart of educational administration because it is the crucial driving mechanism for more efficient and effective development of quality and standard of educational institutions. Presently, implementing strategic plans appropriately is still an important problem. This research aimed to 1) study the current state, the desirable state, and needs in strategic management and 2) study guidelines appropriate for strategic management of educational institution administrators. The sample comprised 313 administrators and teachers, obtained through stratified random sampling. The tools used were a structured interview form and a questionnaire having a reliability of 0.95. The statistics employed in the analysis of data were frequency, percentage, mean, standard deviation, and need an index. The research results were as follows: (1) The current state of strategic management, on the whole, was at a high level. Ranked in descending order according to the mean, the aspects were as follows: environmental analysis, strategy formulation, and strategic assessment and control were at the high level, while strategic implementation was at the moderate level; the desirable state, on the whole, was at the high level. Ranked in descending order according to the mean, the aspects were as follows: strategy implementation, strategy formulation, strategic assessment and control and environmental analysis; the needs in strategic management, on the whole, had the need indexes ranked in descending order as follows: strategy implementation, strategy formulation, strategic assessment and control and environmental analysis. (2) The guidelines

.....

appropriate for strategic management comprised: (A) environmental analysis by using SWOT analysis in order to make educational quality development plans and annual fiscal plans, external and internal environmental analysis for strategy formulation; (B) strategy formulation by adjusting previous strategies and applying them to suit the strategies in every level of organization of affiliation, mobilization of ideas of stakeholders of educational institution administration by using PDCA in driving the strategies systematically; maintaining the status and advantages in competition; (C) strategy implementation by transforming the strategic plans into operational plans, updating data by correcting them and making them clear in every mission; taking actions according to the strategies and creating understanding in duties and roles of the stakeholders in taking actions; (D) strategic assessment and control by analyzing the performance in order to find ways to correct, consider and improve the strategic plans to be consistent with the current situation; using recommendations from the strategic assessment and control to improve the strategies that needed improvement; collecting the data and the results obtained for further strategic consideration.

Keywords: Strategic Management; Educational Institution Management

บทนำ

จากการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยในระบอบที่ผ่านมามีการดำเนินการตามแนวคิดสำคัญ คือ หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเน้นเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การจัดการแบบองค์รวมขนาดกะทัดรัดใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐวางแนวทางให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิถีการทำงานแนวใหม่ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การทำงานที่สามารถกำหนดและวัดผลของการปฏิบัติงานและสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ ได้จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (สุวิทย์ มุกดาภิรมย์, 2559: 1) ดังนั้น บทบาทสำคัญด้านการบริหารจึงอยู่ที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

จากข้อมูลแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พ.ศ. 2560-2564 พบว่า มีจุดที่ควรพิจารณา คือ มีความเหลื่อมล้ำในด้านความพร้อมของทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมืองกับเขตชนบท โดยมีโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 - 120 คน) จำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คุณภาพการศึกษายังไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากขาดผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องบริหารงานกันเองอย่างไม่มีทิศทางที่ถูกต้อง จากสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางไม่แน่นอน ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบ กำหนดเป้าหมายเพื่อนำองค์การสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การปัจจุบันต้องมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ เหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารต้องเพิ่มทักษะความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมน้อยลง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์การตัดสินใจ เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในองการต่าง ๆ ปัจจุบันมีหลายรูปแบบส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์มาจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจมาปรับใช้ตามความเหมาะสมหรือบริบทขององค์การ (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2553) และเรื่องที่สำคัญอีกอย่างคือการมีครูไม่ครบชั้น ครูจึงต้องรับภาระการสอนหลายระดับชั้นและหลายวิชา จึงส่งผลต่อด้านคุณภาพของนักเรียน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ และยังมีสถานศึกษาจำนวนหนึ่งที่ไม่ผ่านการรับรองจากการประเมินภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็กประมาณร้อยละ 50 อีกทั้งสถานศึกษาบางแห่งมีผู้บริหารที่อายุน้อย ขาดประสบการณ์ทางด้านการบริหาร จึงส่งผลให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ตรงกับการปฏิบัติงาน มีความเหลื่อมล้ำด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของครูที่มีประสบการณ์กับครูบรรจุใหม่และอุปสรรคอีกอย่าง คือ นโยบายของรัฐด้านการลดอัตราค่าจ้างคนภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อจำนวนอัตราค่าจ้างครูทำให้สถานศึกษาส่วนใหญ่ครูไม่ครบชั้น นอกจากนี้ยังขาดแคลนครูในสาขาวิชาที่สถานศึกษามีความจำเป็นและต้องการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ จากการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ต้องดำเนินงานโดยรองรับนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้กลยุทธ์ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งเสริมสถานศึกษาในสังกัดให้มีการพัฒนาคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานได้ไม่ชัดเจน มีความคลาดเคลื่อนทางด้านนโยบาย ด้านโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทาง การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พ.ศ. 2560-2564, 2559: 27 - 29)

จากการศึกษาปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ยังประสบปัญหาการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อพิจารณาจากสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จากรายงานผลการปฏิบัติงานปี 2559 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่สามารถจัดทำแผนงานและโครงการได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนการดำเนินการตามแผนยังไม่เป็นที่น่าพอใจกิจกรรมการเรียนการสอนไม่ได้คุณภาพและจากการตรวจสอบผลรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและการนำแผนสู่การปฏิบัติขาดความครบถ้วน นอกจากนี้ยังประสบปัญหาด้านการขาดแคลนครุภัณฑ์ อัตรากำลังครูและกิจกรรมการเรียนการสอนยังไม่ได้คุณภาพตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมของชุมชนยังไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. 2559 : 13) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุปรียา ชินพะวอ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันโดยรวมทั้ง 3 ด้าน สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สอดคล้องกับจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคำ (2558) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

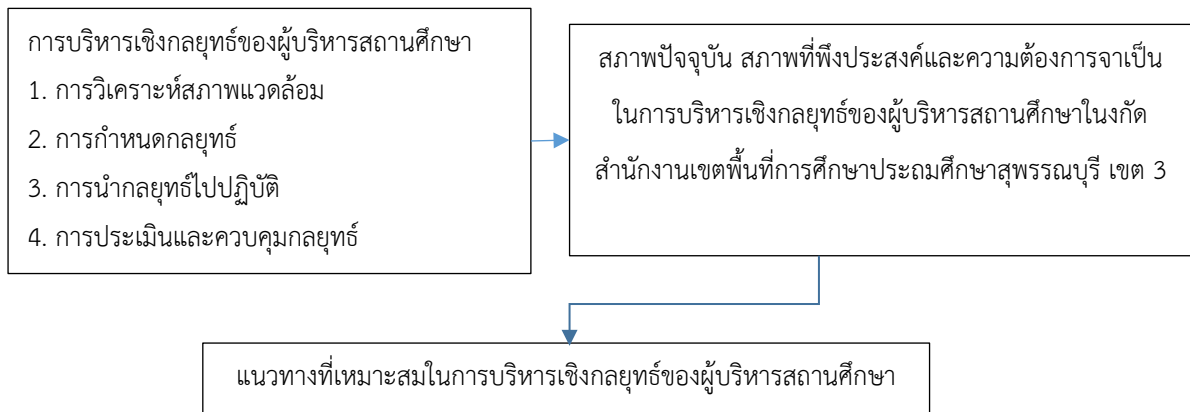
จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว พบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังมีปัญหาในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะพัฒนาให้บรรลุตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นนโยบายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ มักจะมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องประสบปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสภาพการณ์ในยุคปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะนโยบายที่ผู้บริหารต้องนำไปปฏิบัติก็ได้มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มีความยุ่งยาก มีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ถึงแม้เขตพื้นที่การศึกษาจะมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษา แต่ก็ยังพบปัญหาอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารเชิงกลยุทธ์การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี ของนักวิชาการได้มาซึ่ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ดังภาพประกอบที่ 1



แผนภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,625 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ Best Practice จำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่มีผลงานหรือได้รับรางวัลด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับประเทศ ระดับภาคหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือ 2) ผู้บริหารที่ได้รับการยกย่องจากองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้บริหารดีเด่น หรือได้รับรางวัลการ

บริหารสถานศึกษาด้านใดด้านหนึ่งหรือ 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และ (2) กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2564 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวน 313 คน สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ตามการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการทั้ง 20 คน โดยมีค่าความถี่ซ้ำของข้อมูลอยู่ในระดับ 15-20 จึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ตามการรวบรวมข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ ซึ่งมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ข้อ และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในช่วงระหว่าง 0.67-1.00 และหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล: ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อ

1) ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ และนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำวิทยานิพนธ์ส่งและสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง นัดหมายวัน เวลา สถานที่ ๆ จะสัมภาษณ์ พร้อมเตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ของ

การสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้โดยผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้หากผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่ประสงค์ที่จะให้ บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียง แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปใจความสำคัญและหลอมรวมประเด็นข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ตามประเด็นของการศึกษา แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2) ขออนุญาตถึงสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ SMART OFFICE จัดทำแบบสอบถามเป็น QR code เพื่อความสะดวกในการตอบกลับแบบสอบถาม โดยได้แบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 หาค่าความถี่กับค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI) เพื่อจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล: สถิติพื้นฐาน ได้แก่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.86	0.97	มาก	4.18	0.75	มาก	0.08
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.60	1.08	มาก	4.39	0.70	มาก	0.18
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.25	1.20	ปานกลาง	4.48	0.68	มาก	0.27
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	3.59	1.07	มาก	4.36	0.67	มาก	0.18
รวม	3.58	1.08	มาก	4.35	0.70	มาก	0.18

จากตารางที่ 1 พบว่า

1. สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมของสภาพปัจจุบันทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ด้านส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ

3. ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}=0.22$) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($PNI_{modified} = 0.38, 0.22, 0.21$ และ 0.08 ตามลำดับ)

4. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ผลการศึกษา พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดและจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำกลยุทธ์เดิมมาปรับประยุกต์ใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดในทุกๆระดับ ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา ใช้ PDCA ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ การรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

[67]

Citation:



นัยนา จันทร์สรวก และ สุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2566). แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.

วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 3 (2), 59-76

Chansawak, N., & Boonphadung, S., (2023). Guidelines on Strategic Management of Educational Institution Administrators under Suphan Buri Primary

Education Service Area Office 3. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 3 (2), 59-76; DOI: <https://doi.org/10.14456/iarj.2023.55>

ถูกต้อง ชัดเจน และต้องครอบคลุม ทุกภารกิจ ปฏิบัติตามกลยุทธ์และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาหาวิธีการแก้ไข พิจารณา และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้ ไปใช้ประกอบการพิจารณากลยุทธ์ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 1.08) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.97) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 1.08) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 1.07) ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 1.20) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.68) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.67) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2. ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}}=0.22$) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($PNI_{\text{modified}} = 0.38, 0.22, 0.21$ และ 0.08 ตามลำดับ)

3. การวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ซึ่งได้ใช้ข้อมูลลำดับความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1-3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดและจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ 2)

การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำกลยุทธ์เดิมมาปรับประยุกต์ใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดในทุก
ระดับ ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา ใช้ PDCA ในการขับเคลื่อน
กลยุทธ์ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ การรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การนำกลยุทธ์ไป
ปฏิบัติ แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง
ชัดเจน และต้องครอบคลุม ทุกภารกิจ ปฏิบัติตามกลยุทธ์และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาหาวิธีการ
แก้ไข พิจารณา และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการ
ประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ที่บกพร่องให้ดีขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลและนำ
ผลที่ได้ ไปใช้ประกอบการพิจารณากลยุทธ์ต่อไป

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ในส่วน
ของสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะทุกสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ของ
สถานศึกษาไว้ทุกสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้น
สังกัดรวมทั้งการสำรวจความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้รับบริการ มากำหนดให้เป็น
วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการ ดำเนินการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การ
บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมี
ประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี (2562) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม ตามลำดับ สอดคล้องกับสุปรียา ชินพะวอ (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุก
ข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านการ
ควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยเท่ากัน แต่ทั้ง 3 ด้าน ในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ
เหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับฉันทภูมิจิต (2557) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของศูนย์ได้อย่างเหมาะสม ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการควบคุมและประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยเลือกลำดับที่ 1-3 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) สถานศึกษานำการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดและจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2) สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี เพื่อศึกษาโอกาสอุปสรรคในการดำเนินงาน และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) สถานศึกษากำหนดให้บุคลากรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับฉันทภูมิจิต (2565: 74) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา กำหนดกรอบและทิศทางที่ชัดเจนซึ่งเป็นการตัดสินใจและการกำหนดวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพปัจจุบันสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการอีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงและเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่สถานศึกษาในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ 1) สถานศึกษานำกลยุทธ์เดิมมาปรับปรุงยุคสมัยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดในทุกๆระดับ 2) สถานศึกษามีวิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์ด้วยการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา 3) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับชุตติกาญจน์ อุ่นประเดิม (2561: 210) กล่าวว่า

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ทบทวนสถานภาพของโรงเรียนและทิศทางที่กำหนดไว้ 2) พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤตหรือสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาก ๆ 3) คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของโรงเรียนที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ 4) วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก และ 5) คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานทิพย์ มิตรสุภาพ (2559: 36) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปดำเนินงานให้สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยมีขั้นตอน แจ้งให้คนรับรู้ มีกระบวนการรูปแบบ และระยะเวลา มีการศึกษารวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง สอดคล้องกับสุปรียา ชินพะวอ (2562: 64) กล่าวว่า การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ซึ่งได้ใช้ข้อมูลลำดับความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1-3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

3.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้ สถานศึกษาได้นำการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวางแผนในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการวิเคราะห์ SWOT ทั้งภายในและภายนอก ใช้การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีการพิจารณาโครงสร้างของทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ทราบความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลิกแมนและกอร์ดอน (Glickman & Gordon, 2010) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายในองค์กรด้วย สอดคล้องกับคอนเวย์ (Conway, 2009) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบเพื่อจะทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและค้นหาโอกาสขององค์กรในการพัฒนาในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีมุมมอง

ในการพิจารณาอย่างหลากหลายทั้งความคิดใหม่ ๆ รวมไปถึงความท้าทายและแนวโน้มที่จะเกิดในอนาคต สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี เพื่อดูข้อมูลพื้นฐานว่าสถานศึกษามีสิ่งใดที่เอื้อต่อการทำงานและสามารถนำมาพัฒนาต่อยอด โดยใช้ระยะเวลาอันสั้นและประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นผลงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมีการกระจายอำนาจเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร ถ้าส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาในเชิงบวก ถือว่าเป็นโอกาส (Opportunity) เชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (Threat) ซึ่งสอดคล้องกับจอร์นันท์ สุทธิโคตร (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งให้เห็นอุปสรรคโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการประเมินข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อ การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สอดคล้องกับงามทิพย์ มิตรสุภาพ (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจะต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการได้ดี 2) การวิเคราะห์จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่สถานศึกษายังทำได้ไม่ดีหรือ ทำไม่ได้ 3) การวิเคราะห์โอกาส เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4) การวิเคราะห์อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis

3.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์แต่ละด้านของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด มีความยืดหยุ่น และสามารถเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาด้วย และกำหนดวิธีการโดยใช้แนวคิด Concept มาอธิบายวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายก่อนจะนำไปสู่การวางแผน มีการออกแบบวิธีการอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับพงษ์ณัย ศรีวิเชียร (2558) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดชุดทางเลือก (strategic choice) ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยจำเป็นต้องสร้างชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งพิจารณาจากความสามารถหลัก (core competencies) และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางพัฒนากลยุทธ์ และการดำเนินงานที่เป็นไปตามภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับณัฐชา พิภพทอง (2559: 54) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สถานศึกษามีวิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์ด้วยการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุพรรณบุรี เขต 3 มีแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้ สถานศึกษามีวิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์ด้วยการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ มีการใช้ PDCA ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด (David, 2007) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสม

3.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 1) สถานศึกษาแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการจากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้ มีการกำหนดกิจกรรม แผนงาน โครงการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงาน จัดทำแผนปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน มีการเลือกบุคลากรที่ตรงกับสายงานจะทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและเป็นไปในทิศทางที่ดี เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนางานในเชิงบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ ภายใต้วัฒนธรรมการบริหารของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลิกแมนและกอร์ดอน (Glickman & Gordon, 2010) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงานการจูงใจ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล สอดคล้องกับณัฐษา พิกุลทอง (2559: 54) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษามีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และต้องครอบคลุมทุกภารกิจ จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้ มีการจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน ครอบคลุมทุกภารกิจ จัดทำรายละเอียดตารางงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อความได้เปรียบทางการบริหารและนำไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น 3) สถานศึกษายังมีการจัดทำโครงสร้างองค์กรที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ มีการสร้างแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับพงษ์ตัญญี ศรีวิเชียร (2558) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาปฏิบัติให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงอย่างเป็นรูปธรรมตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยดำเนินการตาม กลยุทธ์อย่างละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้อง

กับณัฐวัฒน์ พระงาม (2555: 5) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญขององค์กรจึงทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน

3.4 ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ 1) สถานศึกษาวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาหาวิธีการแก้ไข พิจารณา และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จากผลการวิจัย พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีแนวทางที่เหมาะสม ดังนี้ มีการนำผลการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์โดยการดูบริบทของสถานศึกษาในขณะนั้นว่าเป็นอย่างไร เช่น สภาพแวดล้อม บุคลากร สังคม เป็นต้น มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานในอดีต เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และมีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน ถ้าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็ดี แต่ถ้าต่ำกว่าเกณฑ์ก็ต้องปรับปรุงแก้ไข ถ้าสูงกว่าเกณฑ์ก็ต้องดูว่ามาตรฐานที่กำหนดต่ำเกินไปหรือไม่ ต้องปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับณัฐวัฒน์ พระงาม (2555: 6) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารและครูสามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นนักวางแผนที่ดี แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมีความคิดเชิงรุกได้ มีการวิเคราะห์ผลการทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยการเลือกวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1-3 มาหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะทำได้แนวทางที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

1.3 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทำให้ทราบบริบทของสถานศึกษาที่ทำการวิจัย

ซึ่งหากสถานศึกษาใดต้องการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษา ชุมชน หรือพื้นที่นั้น ๆ อย่างละเอียดเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกระดับให้มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมกับติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

งามทิพย์ มิตรสุภาพ. (2559). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

จิรนนท์ สุทธิโคตร (2559). แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชลธิชา ร่มโพธิ์ (2562). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชุตติกาญจน์ อุ่นประเดิม (2561). การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 14(1), 206-219.

ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ณัฐนนท์ พิทยะภัทร์ (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ณัฐชา พิภูลทอง (2559: 54) คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฐพร ละม้ายแข และทัศนะ ศรีปัดดา. (2565). การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร. *Journal of Roi Kaensam
Academi*, 7(6), 66-76.

พงษ์ดนัย ศรีวิเชียร (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พ.ศ. 2560-2564.* สุพรรณบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.

สุปรียา ชินพะวอ (2562). *การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สุวิทย์ มุกดาภิรมย์, (2559). *การขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2*. งานวิจัยหลักสูตรพัฒนา นักบริหารระดับสูง.
กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 6 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

Conway, Maree. (2009). *Environmental Scanning: What is It, How to Do It*. Hotham Hill:
Thinking Future.

David, Fred R. (2007). *Strategic management*. 11th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and Instructional: A
Developmental Approach*. 8th edition. Boston: Allyn & Bacon.