

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี
Model of the Strategic Management for Private Schools under Office of
the Private Education Commission in Nonthaburi Province

นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี

โทร.065-996-9698, E-mail: error8216@gmail.com

สรายุทธ์ เศรษฐขจร

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

โทร.081-612-1415, E-mail: yut63@hotmail.com

Norrased Choomwong

Degree of Doctor of Education, Pathumthani University

Sarayuth Sethakajorn

Lecturer, Master Degree of Doctor of Education, Pathumthani University

รับเข้า: 18 พฤษภาคม 2563 แก้ไข: 18 มิถุนายน 2563 ตอรับ: 20 มิถุนายน 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดนนทบุรี และ 2) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดนนทบุรี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี โดยการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน และขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 12 ประการ 4) ด้าน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 14 ประการ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 9 ประการ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

Abstract

The purposes of this research were to, 1) develop a model of strategic management for private schools under Office of the Private Education Commission in Nonthaburi Province, and 2) evaluate the feasibility of the model of strategic management for private schools under Office of the Private Education, Nonthaburi Province. The research was conducted in 3 steps as follows: Step 1: Studying, analysis and synthesis of the conceptual framework for research, Step 2: establishing a model strategic management for Office of the Private Education Commission in Nonthaburi Province, focus group interviewed was conducted to examine the suitability of the strategic management model of private schools and checking the triangular data. Step 3: assessing the feasibility of the strategic management model of private schools under Office of the Private Education Commission in Nonthaburi Province. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean and standard deviation.

The research found that; a model of strategic management for private schools under Office of the Private Education Commission in Nonthaburi Province consisted; 1) Analysis of school environment consists of 10 practices, 2) Direction of the school it consists of 10 practices, 3) Formulation school strategy it consists of 12 practices, 4) Implementing strategy it consists of 14 practices, and 5) Controls and assessments strategic it consists of 9 principles. The feasibility of the strategic management model of private schools under the Office of the Private Education Commission, Nonthaburi province, there is a highest level of possibility in overall as follows analysis school environment, direction of the school, implementing strategy, control and assessment strategy, and formulation school strategy respectively.

Keywords: the strategic management, private schools, private education commission

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการทรัพยากรการบริหารในองค์กร อันได้แก่ คน เงิน และ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา หากไม่มีระบบการบริหารสถานศึกษาที่ดีก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย การปรับปรุงเชิงคุณภาพ จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ระบบ BS 5750 ระบบ ANSI/ASQC ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) กลยุทธ์ 5 ส. การรี้อปรับระบบ (Reengineering) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นต้น ซึ่งระบบและแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพเหล่านี้ ต่างก็มีการดำเนินการและประสบความสำเร็จมาแล้วในหลาย ๆ แห่ง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ แต่ถ้านำแต่ละระบบมาวิเคราะห์จะเห็นว่า ต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การนำแนวคิดและหลักการระบบคุณภาพ ระบบบริหารมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา จะต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา จึงจะได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 23)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานยุคใหม่ของสถานศึกษามุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการแข่งขันของสถานศึกษาอื่นด้วย อีกทั้งยังช่วยพัฒนาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จด้วยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร เน้นมุมมองการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney, 2012: 3-6; Coffey, 2012: 67) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ ๆ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544: 32; David, 2001: 12-14; Atherton, 2001: 48; Maranville, 2012: 23) โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นับว่ามีความสำคัญช่วยให้สามารถระบุสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ สถานศึกษาเป็นวิธีการที่กำหนดขอบเขตของผู้แข่งขัน สังคม เศรษฐกิจ และเทคนิคต่าง ๆ (Steiss, 2003: 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเป็นอย่างดีการกำหนดทิศทางองค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (Markides, 1999: 55) สามารถกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันของประเทศไทยให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ พ.ศ.2553 ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 44 และมาตรา 45 ที่กำหนดให้สถานศึกษา

เอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่ หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชน และประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย มาตรา 46 กำหนดให้รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อน หรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ โดยเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการแบ่งเบาภาระจัดการศึกษาของรัฐ สอดคล้องกับการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจของชาติที่ต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพให้มีมาตรฐานการศึกษาแก่ประชาชนผู้แสวงหาการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนาอาชีพ โรงเรียนเอกชนจะต้องสร้างความศรัทธามั่นใจให้กับรัฐบาล ในฐานะที่มีบทบาทในการช่วยแบ่งเบาภาระงานด้านการจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐบาลไม่สามารถจัดได้ จัดไม่เพียงพอ หรือจัดไม่ทั่วถึง เป็นการช่วยรัฐบาลประหยัดงบประมาณที่ต้องลงทุนเพื่อการศึกษา นับว่าเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ปกครองและนักเรียนที่คาดหวังให้โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทในการสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และออกมารับใช้สังคม (ละอองดาว แสงงาม, 2545: 1)

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจากอดีตถึงปัจจุบันประสบปัญหาหลายประการ อาทิ สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของโรงเรียนเอกชน มีโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นมาก และผลกระทบของภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ อันส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกสถานศึกษาให้กับบุตรหลาน โรงเรียนเอกชนหลายแห่งมีจำนวนนักเรียนลดลง การวางแผนทางการบริหารโรงเรียนไม่ตรงกับความต้องการของชุมชนโดยรอบ การบริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาตัวนักเรียนยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาช่วยในการกำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีศักยภาพในการวางแผนงานและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน รวมทั้งกล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหภายในองค์กรและตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่โรงเรียนเอกชนต้องแสวงหาทิศทางใหม่เพื่อให้การจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี โดยมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามแนวการ

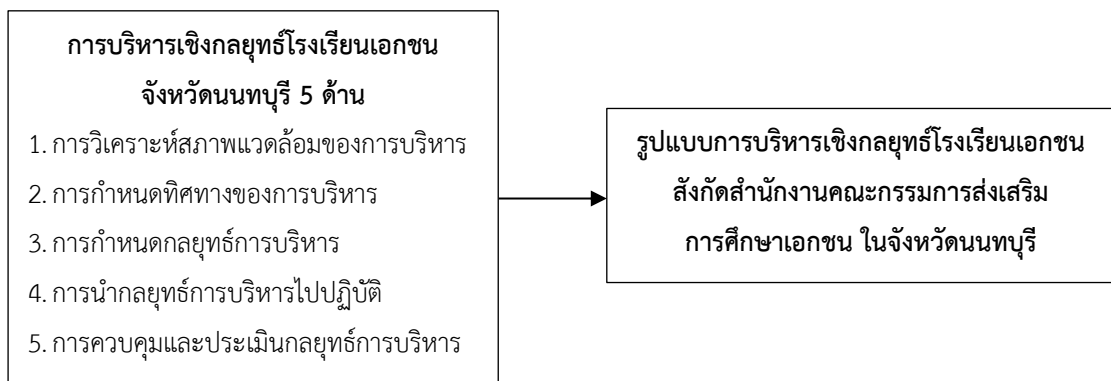
ประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบของการวิจัยครั้งนี้เป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์จากเอกสารต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการสัมภาษณ์ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ชัดเจน และใช้สำหรับทุกคนที่ทำการสัมภาษณ์ โดยต้องการให้ทุกคนได้รับคำถามเดียวกัน เพื่อมุ่งให้เกิดความเป็นปรนัยในการถามให้มากที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร (Document Research)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน หลังจากวิเคราะห์เอกสารและประเด็นสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณารายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีความชัดเจนถูกต้องยิ่งขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในสนทนากลุ่ม เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน นักวิชาการชำนาญการพิเศษกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี และผู้ช่วยแผนกปฐมวัยโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรี เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบประเด็นคำถามเบื้องต้น พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับข้อคำถาม

2. แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2 คน ทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ของวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00

4. นำแบบสอบถามมาปรับแก้ประเด็นคำถามและความถูกต้องของภาษา ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี และปทุมธานี จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.87

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อปฏิบัติด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
1. การศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐาน	ศึกษารวบรวมข้อมูล นโยบายการศึกษา นโยบายทางเศรษฐกิจ นโยบายการเมืองและนโยบายทางด้านสังคม กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งแผนการศึกษาของชาติ
2. การศึกษารวบรวมข้อมูลบุคคล และสิ่งแวดล้อม	ศึกษารวบรวมความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู นักเรียน รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
3. การศึกษารวบรวมประเด็นปัจจัยภายนอก	ศึกษารวบรวมประเด็นปัจจัยภายนอกทั้งอดีตและปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ครอบคลุมด้านวิชาการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ
4. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ในเรื่องโอกาสและปัญหาอุปสรรค
5. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	หาจุดแข็งจุดอ่อนในด้านศักยภาพของบุคลากร วิชาการ การบริหารจัดการ งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เครือข่ายความร่วมมือ
6. กระบวนการมีส่วนร่วม	ระดมสมองเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษา

ตารางที่ 1 ข้อปฏิบัติด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร (ต่อ)

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
7. การวิเคราะห์จัดเรียงประเด็น	นำผลการวิเคราะห์มาจัดเรียงและแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
8. การวิเคราะห์จัดแยกภารกิจและความสำคัญ	นำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ
9. การนำผลวิเคราะห์มากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษา	นำผลวิเคราะห์มากำหนดเป็นภาพปัจจุบันของสถานศึกษา
10. การกำหนดแนวทางส่งเสริมและสนับสนุน	กำหนดแนวทางส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาชาติ

จากตารางที่ 1 ข้อปฏิบัติ 10 ประการ ดังนี้ 1) การศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐาน 2) การศึกษารวบรวมข้อมูลบุคคลและสิ่งแวดล้อม 3) การศึกษารวบรวมประเด็นปัจจัยภายนอก 4) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 5) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 6) กระบวนการมีส่วนร่วม 7) การวิเคราะห์จัดเรียงประเด็น 8) การวิเคราะห์จัดแยกภารกิจและความสำคัญ 9) การนำผลวิเคราะห์มากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษา และ 10) การกำหนดแนวทางส่งเสริมและสนับสนุน

ตารางที่ 2 ข้อปฏิบัติด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. การกำหนดพันธกิจและกรอบการดำเนินงาน	ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจและกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้วิสัยทัศน์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์	ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่	ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์
5. การมีส่วนร่วมกำหนดสิ่งที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย	ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายและกำหนดให้เป็นข้อผูกพันของบุคลากร
6. การมีส่วนร่วมกำหนดเป้าประสงค์	ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ของบุคลากรในทุกฝ่ายให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์

ตารางที่ 2 ข้อปฏิบัติด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
7. การมีส่วนร่วมกำหนดผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และกำหนดตัวชี้วัด	ร่วมกันกำหนดผลผลิตหลัก ผลลัพธ์และตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้สอดคล้องกับผลผลิตหลักของโรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการ
8. การมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมการทำงาน	ร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมที่เหมาะสมกับสถานศึกษา เพื่อสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (Best Practice)
9. การมีส่วนร่วมกำหนดแผน	ร่วมกันกำหนดเป้าหมายตามระยะ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี เพื่อให้เป็นทิศทางของสถานศึกษา
10. การมีส่วนร่วมกำหนดรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ	ให้รางวัล เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา

จากตารางที่ 2 มีข้อปฏิบัติ 10 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดพันธกิจและกรอบในการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ 5) การมีส่วนร่วมกำหนดสิ่งที่เชื่อมโยงกับ 6) การมีส่วนร่วมกำหนดเป้าประสงค์ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดผลผลิตหลัก ผลลัพธ์ และกำหนดตัวชี้วัด 8) การมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมการทำงาน 9) การมีส่วนร่วมกำหนดแผน และ 10) การมีส่วนร่วมกำหนดรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ตารางที่ 3 ข้อปฏิบัติด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันมากำหนดกลยุทธ์หรือสร้างกลยุทธ์ให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์
2. การกำหนดกลยุทธ์ร่วมแบบมีทิศทาง	วิเคราะห์กลยุทธ์และการคัดเลือกกลยุทธ์ที่ชัดเจนและแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดตามบริบทของโรงเรียน
3. พิจารณาลักษณะของกลยุทธ์	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
4. ปรับปรุงข้อความในกลยุทธ์ที่มึความท้าทาย	ปรับปรุงข้อความในกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกท้าทาย และกระตุ้นให้เกิดการเฝ้าระวังของผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 ข้อปฏิบัติด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
5. การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์แต่ละด้านแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน
6. ระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการระบุบทบาทหน้าที่และผลผลิต	ให้รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์
7. เครื่องมือการบริหารจัดการที่ดี	พัฒนาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความทันสมัย เพื่อใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกลยุทธ์เชิงนโยบายอย่างท้าทายและสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของสถานศึกษา
8. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์แต่ละด้าน
9. ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ	การประมาณการผลที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี
10. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง	ร่วมกันวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
11. การกำหนดระบุแผนงาน	ร่วมกันระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์
12. การสื่อสารถ่ายทอด	สื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน

จากตารางที่ 3 พบว่า มีข้อปฏิบัติ 12 ประการ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา 2) การกำหนดกลยุทธ์ร่วมแบบมีทิศทาง 3) พิจารณาลักษณะของกลยุทธ์ 4) การปรับปรุงข้อความในกลยุทธ์ที่มีความรู้สึกท้าทาย 5) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ 6) ระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการระบุบทบาทหน้าที่และผลผลิต 7) เครื่องมือการบริหารจัดการที่ดี 8) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 9) ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ 10) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง 11) การกำหนดระบุแผนงาน และ 12) การสื่อสารถ่ายทอด

ตารางที่ 4 ข้อปฏิบัติของการนำกลยุทธ์การบริหารไปปฏิบัติ

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
1. การกำหนดการวางแผนงาน	กำหนดการวางแผนงานโครงการและกิจกรรมของโรงเรียนในการดำเนินงานให้ชัดเจน
2. การเตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อมโรงเรียนในการจัดรูปแบบโครงสร้างโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน
3. การประชุมการวางแผนงานแบบมีส่วนร่วม	ประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนปรับระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
4. เลือกกลยุทธ์โดยจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	แปลงสู่การปฏิบัติในรูปงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยระดมทรัพยากรทั้งภายนอกและภายใน
5. การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาและปรับเปลี่ยนภาวะความเป็นผู้นำ ทักษะความรู้ และทัศนคติของบุคลากร
6. ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร	ประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จ
7. การวางแผนงบประมาณ	ประชุมทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน
8. การทบทวนการทำงาน	ทบทวน/ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัด
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	การประชุมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความชัดเจนในประเด็นต่าง ๆ
10. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา
11. เตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน	รวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
12. การแก้ไขปัญหา	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา
13. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	ให้บุคลากรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์
14. ทบทวนการทำงาน	ประชุมผู้เกี่ยวข้องชี้แจงผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4 พบว่า มีข้อปฏิบัติ 14 ข้อ ดังนี้ 1) การกำหนดการวางแผนงาน 2) การเตรียมความพร้อม 3) การประชุมการวางแผนงานแบบมีส่วนร่วม 4) เลือกกลยุทธ์โดยจัดลำดับความสำคัญของ

กลยุทธ์ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร
7) การวางแผนงบประมาณ 8) การทบทวนการทำงาน 9) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 10) จัดทำปฏิทินการ
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 11) เตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน 12) การแก้ไขปัญหา
13) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และ 14) ทบทวนการทำงาน

ตารางที่ 5 ข้อปฏิบัติด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การบริหาร

ข้อปฏิบัติ	วิธีการ
1. ระบบการตรวจสอบติดตาม	จัดระบบการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ
2. กรอบการทำงาน	ส่งเสริมให้มีการกำหนดกรอบและแนวทางการติดตามการ ประเมินผลและจัดทำปฏิทินการ
3. ขั้นตอนการทำงานชัดเจน	มีขั้นตอนการติดตามอย่างชัดเจนแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา และกำหนด ผู้รับผิดชอบ
4. พัฒนาบุคลากร	จัดอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความ ตระหนักในสำคัญของการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการ ติดตามประเมินผล
5. กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือใน การติดตามและประเมินผล	ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิธีวัดและ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ให้ ครอบคลุม
6. การพัฒนาเครื่องมือการทำงาน ให้ทันสมัย	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์ การประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุม
7. การจัดทำทสรูปการทำงาน ประจำปี	กำหนดให้จัดทำสรุปลผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ
8. รายงานผลการปฏิบัติงาน	นำเสนอผลงานให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อ ปรับปรุง	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

จากตารางที่ 5 มีข้อปฏิบัติ 9 ประการ ดังนี้ 1) ระบบการตรวจสอบติดตาม 2) กรอบการทำงาน 3) ขั้นตอนการทำงานชัดเจน 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในความสำคัญของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร 5) กำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัด 6) การพัฒนาเครื่องมือการทำงานที่ทันสมัย 7) การจัดทำบทสรุปการทำงานประจำปี 8) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชนทราบ และ 9) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 10 ประการ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางของการบริหาร ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 10 ประการ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 12 ประการ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์การบริหารไปปฏิบัติ ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 14 ประการ และ 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การบริหาร ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 9 ประการ

อภิปรายผล

การสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนนั้น ผู้บริหาร และตัวแทนอาจารย์ได้ทำการศึกษารวบรวม สำนวณสภาพปัจจุบัน และความต้องการของชุมชนโดยรอบ เพื่อให้จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม รวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารประกอบด้วย การศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐาน รวบรวมข้อมูลบุคคลและสิ่งแวดล้อม รวบรวมประเด็นปัจจัยภายนอก วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม จัดเรียงประเด็น จัดแยกภารกิจและความสำคัญ นำผลวิเคราะห์มากำหนดเป็นภาพของสถานศึกษา และกำหนดแนวทางส่งเสริมและสนับสนุนใช้เครื่องมือในเก็บข้อมูลที่หลากหลาย จากผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 32) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น ด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและการปฏิบัติงานในระยะยาว การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ยังเป็นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดองค์กรจะประสบความสำเร็จ

ด้านการกำหนดทิศทางของการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดทิศทางของการบริหารจะมีการรวบรวมภาพอนาคตขององค์กรในการที่จะนำสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการบริหารที่มุ่งสู่อนาคต ผู้บริหารจะต้องสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ แล้วนำมาปรับทิศทางการทำงานเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจน และให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม เช่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนเป็นโรงเรียนนานาชาติ มีการสอนภาษาอย่างน้อย 3 ภาษา หรือแม้กระทั่งการทำ MOU กับสถาบันอุดมศึกษาที่จะเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้น เพื่อให้โรงเรียนมีจำนวนครูที่สำเร็จการศึกษาที่ในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีมากขึ้น ในขั้นตอนนี้ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2542: 22) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมทั้งการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร สำหรับขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 2) วิเคราะห์สภาพภาพปัจจุบันของหน่วยงาน 3) กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต ในการสร้างฝัน 4) รวบรวมมุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน ตามลำดับความสำคัญ 5) คัดเลือกและตัดสินใจภาพอนาคตของหน่วยงาน และ 6) จัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ให้มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ McCarthy (1991: 4617-A) พบว่า วิทยาลัยชุมชนมีการวินิจฉัยพันธกิจ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดแผนกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อวิทยาลัยชุมชนในแง่การสร้างความรู้ความเข้าใจทิศทางในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะการกำหนดกลยุทธ์เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ การกำหนดทิศทางที่เชื่อมโยงงานต่าง ๆ ในโรงเรียน จัดทำเครื่องมือการบริหารจัดการ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดระบุแผนงาน และสื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ทิศทางการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548: 44) มีแนวคิดว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ส่วน Wheelen and Hunger (2006: 5) เสนอว่าการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การสร้างแผนกลยุทธ์ และการออกแบบกลยุทธ์

ด้านการนำกลยุทธ์การบริหารไปปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะการที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องทำการสร้างหรือปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้มีการดำเนินงานที่ดีและชัดเจน โดยการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย หรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยเริ่มการกำหนดการวางแผนงาน การเตรียมความพร้อม ประชุมวางแผนงานแบบมีส่วนร่วม พัฒนา

บุคลากร จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมกับภารกิจต่าง ๆ ดังแนวคิดของ Thompson and Strickland (2004: 5-8) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นผลลัพธ์ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบการปฏิบัติที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ชินินท์ ชุนพันธ์รักษ์ (2545: 12); จินตนา บุญบังการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 44) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ขององค์กร โดยนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการประสานความร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การบริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะในขั้นตอนนี้เป็นการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา พัฒนาหรือปรับปรุงให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการตรวจสอบหาข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการพิจารณาจนทำให้พบว่า ควรพัฒนาไปในทิศทางใด มีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งทุกฝ่ายต้องรับรู้ และนำมาร่วมมือกันพัฒนาแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องมีระบบการตรวจสอบติดตาม กำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือการประเมินที่ทันสมัย จัดทำบทสรุปของการประเมินด้วยการทำรายงานการปฏิบัติงานประจำปี และประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน การดำเนินงานของโรงเรียนควรอยู่ภายใต้การดำเนินงานตามหลัก PDCA ดังแนวคิดของ Thomson and Strickland (2004: 5-8) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาผลของการดำเนินงานว่าบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Moo (1992: 4169-A) พบว่า โรงเรียนที่ยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือปฏิบัติตามหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ การประเมิน และการปรับปรุงตามเป้าหมายของท้องถิ่น

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และนำ

กลยุทธ์ที่เหมาะสมมาปฏิบัติ ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ National College (2012); สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2546: 12); จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันท (2548: 16) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและกลายเป็นหัวใจต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในทำนองเดียวกัน ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร โดยผู้บริหารและคณะครูผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ควรให้ความสำคัญในการรวบรวมข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิชาการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู นักเรียน รวมทั้งความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
2. ด้านการกำหนดทิศทางของการบริหาร โดยผู้บริหารและคณะครูผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ควรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย ทั้งในระยะ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี จากการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกันสร้างทางเลือกที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ภายใต้เงื่อนไขเวลา และทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โดยผู้บริหารและคณะครูผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรของโรงเรียนในการแสดงความคิดเห็นและการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน เพื่อการสร้างและทางเลือกเชิงกลยุทธ์อย่างมีทิศทาง มีความชัดเจนเชื่อมโยงเหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงเรียน อันจะนำมาซึ่งแนวทางในการปฏิบัติตามพันธกิจวัตถุประสงค์ เป็นไปตามตัวชี้วัด เกิดผลลัพธ์ และตามบริบทของโรงเรียนภายในระยะเวลา 3-5 ปี
4. ด้านการนำกลยุทธ์การบริหารไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารและคณะครูผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ควรมีการวางแผน และจัดทำกระบวนการประมาณการรายได้และรายจ่าย ค่าใช้จ่ายของโครงการ จากงบประมาณรายหัว

นักเรียน/และเงินนอกงบประมาณ เพื่อกำหนดกรอบวงเงินรายจ่ายสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน/โครงการ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สามารถทบทวนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อปรับลดเป้าหมายกิจกรรมตามกรอบวงเงิน และปรับเปลี่ยนระบบระเบียบ และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริหารจัดการของโรงเรียน

5. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การบริหาร โดยผู้บริหารและคณะครูผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี ควรร่วมกันกำหนดวิธีวัดและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมตัวชี้วัดสามารถเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน (benchmarking) กับหน่วยงานอื่น เพื่อไปปฏิบัติงาน กำกับติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยเน้นให้แผนงานหรือโครงการเกิดความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายอย่างก้าวกระโดด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดต่าง ๆ ที่มีสภาพใกล้เคียงกับจังหวัดนนทบุรี เช่น โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี เป็นต้น
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติ โดยนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ไปทดลองใช้แล้วนำผลที่ได้รับไปพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธุ์ เชจรณ์นนท์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2545). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ละอองดาว แสงงาม. (2545). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 10**. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2547-Thailand Quality Award 2547**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2542). การประกันคุณภาพการศึกษา: พลังและความหวัง. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Atherton, B. (2001). *Leadership and Strategic Management in Education*. **International Journal of Educational Management**, 15(1) July: 48.
- Barney, J. B. (2012). *Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory*. **Journal of Supply Chain Management**, 48(2): 3-6.
- Coffey, Michael. (2012). *A Risk worth Taking? Value Differences and Alternative Risk Constructions in Accounts Given By Patients and Their Community Workers Following Conditional Discharge From Forensic Mental Health Services*. **Health, Risk & Society**, 14(5) April: 465-482.
- David, Fred R. (2001). **Strategic Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Maranville, Steven. (2012). **The Art of Strategic Management**. New York: Utah Valley University.
- Markides, Constantinos. (1999). *A Dynamic View of Strategy*. **Sloan Management Review**, 40(1) Spring: 55-63.
- McCarthy, Dennis Patrick. (1991). *Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its Effect on Organizational Climate*. **West Michigan University Dissertation Abstracts International**, 52(2): 4617-A.
- Moo, Gregory. (1992). *Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development*, **Dissertation Abstracts International**, 52(12): 4169-A.
- National College. (2012). **Efficiency and Value for Money in Schools: Strategic Management**. Retrieved on 13th October, 2018, from www.education.gov.uk Strategic Management Department of Education.
- Steiss, Alan Walter. (2003). **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations**. New York: Marcel Dekker.
- Thompson, Arthur J. and Strickland, A. J. (2004). **Strategic Management**. Boston: McGraw Hill.
- Wheelen, Thomas, L. and Hunger, David J. (2006). **Strategic Management Business Policy**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.