

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
THE DEVELOPMENT OF RESULT BASED MANAGEMENT STRATEGIES
OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION

จันทร์จิรา บุญมี

Chanchira Bunmi

ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน

Teeppipat Suntawan

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Nakhonsawan Rajabhat University, Thailand

นันทิยา น้อยจันทร์

Nuntiya Noichun

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: khirakonuthai@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอก และสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพสภาพแวดล้อมภายในภายนอก และสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 379 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) พัฒนากลยุทธ์ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย SWOT Analysis และสรุปกลยุทธ์โดย SWOT matrix 3) ประเมินกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจุดแข็งสูงสุดคือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย จุดอ่อนสูงสุดคือ ด้านบุคลากร โอกาสสูงสุดคือ ด้านสังคม วัฒนธรรม อุปสรรคสูงสุดคือ ด้านเทคโนโลยี สภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

* Received 30 November 2020; Revised 20 February 2021; Accepted 20 February 2021



โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) กลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ได้ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 2.1) ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ 2.2) ส่งเสริมความสามารถในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) สนับสนุนกระบวนการติดตามประเมินผล ทบทวน และการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ 2.4) พัฒนาความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร 2.5) พัฒนาความรู้ และทักษะ เรื่องระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2.6) พัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์, การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์, สถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study internal and external environments, and the condition of the result based management administrative for schools, 2) develop the strategy of result based management administrative for schools, and 3) evaluate the result based management administrative strategies for schools. This research was conducted by using a mixed method approach. The research process consisted of 1) study internal and external environments, and the states of the result based management administrative of schools, the sample consisted of 379 school administrators, the research instrument was the questionnaire, the statistics were frequency, percentages, mean, and standard deviation. 2) develop the strategy of result based management administrative for schools, by holding a work shop of 9 experts, and doing the analysis of environment factors on the SWOT analysis to set the strategic from doing the SWOT matrix. 3) evaluate the result based management administrative strategy for schools by 30 experts. The research instrument was an assessment form. The statistics were mean and standard deviation. The research findings were as follow: 1) The highest strength was the structure and policy aspect, the highest weakness was the personnel aspect, the highest opportunities were society and culture aspect, the highest threat was the technology aspect, and the condition of the result based management administrative in general were at the high level. 2) The developed strategies comprised of 2.1) the promoting on information management system presently, 2.2) the enhancement of capacity for leading strategies to practice, 2.3) the supporting



on the process of monitoring, evaluating, and applying results 4) the development for cooperating in order to support resources for administration 5) the development for knowledge and skills on the process of result based management administrative to all participants, and 6) the developing of school strategic plans formulation effectively. 3) The result of the developed strategy were respectively validity, suitability, feasibility, and utility.

Keywords: Strategy, Result Based Management, School

บทนำ

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอโดยเฉพาะการพัฒนาคน หรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ซึ่งในการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การศึกษาในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคลตั้งแต่วางรากฐานของชีวิตแรกเกิด การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถด้านต่างๆเพื่อการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน การศึกษาจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ (กุสุมาร บุญไชยแสน, 2557) และ การที่จะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์ได้นั้นจำเป็นต้องมีสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีหลักการบริหาร การศึกษาที่ดี และเหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารการศึกษาให้เกิด เอกภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิด การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (ศักดิ์ดา แดงเงิน, 2555) ซึ่งการนำหลักการบริหารแบบมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์มาใช้ในบริหารจัดการสถานศึกษาจะเป็นกลไกที่ช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงาน เป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษา (สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2559)

จากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ พบว่าการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยัง



ทำได้น้อย สถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงในการจัดการศึกษามีเพียงร้อยละ 17 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของไทยเมื่อจัดลำดับแล้วถือว่าต่ำ จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ประเทศที่พัฒนาได้นำมาใช้ในการปฏิรูปราชการ คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งสู่เป้าหมายสุดท้ายคือการพัฒนาให้นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพที่เท่าเทียมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ตระหนักถึงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงาน ก้าวไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ในสภาวะการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของยุคสมัยในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพสภาพแวดล้อมภายในภายนอก และสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอกและสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,259 คน จากสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 28,259 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นต้นคือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ศึกษา ค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา รวบรวมแบบสอบถามตามกรอบความคิดและให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน พบว่ามีค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งรายการคำถามใช้ได้ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่น (Alfa – Coefficient) ของ ครอนบาช (Cronbach, L. J., 1990) เท่ากับ 0.85 ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ โดยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถามส่งไปยังผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 379 คน จาก 379 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับมาจำนวน 374 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.68

การวิเคราะห์ข้อมูล 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และสภาพแวดล้อมสถานศึกษา โดยวิธีแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage) 2) วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมสถานศึกษา และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3) วิเคราะห์สภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation (S.D.) และแปลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวทางของ เบสท์ (Best & John W., 1981)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ได้มาโดยการใช้เทคนิคการส่งต่อ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารการศึกษา กลุ่มผู้บริหารและนักการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับสูงด้านนโยบาย ส่งเสริม ดูแลและกำกับการบริหารของสถานศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา โดยนำข้อมูลขั้นตอนที่ 1 มาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก



และจัดทำกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ตามกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และสร้างกลยุทธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Matrix

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 30 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 20 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนงาน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert R., 1967)

การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผล ประเมินผล และด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คนพบว่ามีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งรายการคำถามใช้ได้ทุกข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน ที่มีบริบทที่คล้ายคลึง ที่ไม่ใช้แหล่งข้อมูล มีค่าความเชื่อมั่น (Alfa – Coefficient) ของ ครอนบาช (Cronbach, L. J., 1990) เท่ากับ 0.98 ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้รับกลับคืนมาจำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล เคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลค่าของมาตราส่วนประมาณค่า ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความคิดเห็นที่ใช้วัด กำหนดค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ Likert โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.50 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ≤ 1.00 แสดงว่า กลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์



วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเพื่อประกอบการพิจารณาในการใช้กลยุทธ์

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอกและสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจุดแข็ง จุดอ่อน ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง และนโยบาย (Structure: S1) 2) ด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2) 3) ด้านบุคลากร (Man: M1) 4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) 6) ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) พบว่าประเด็นปัจจัยที่มีสภาพเป็นจุดแข็งอันดับที่ 1 คือ ประเด็นด้านโครงสร้างและนโยบาย อันดับที่ 2 คือ ประเด็นด้านผลผลิตและการบริการ อันดับที่ 3 คือ ประเด็นด้านวัสดุอุปกรณ์ สภาพที่เป็นจุดอ่อน อันดับที่ 1 คือ ประเด็นด้านบุคลากร อันดับที่ 2 คือ ประเด็นด้านประสิทธิภาพทางการเงิน อันดับที่ 3 คือ ประเด็นด้านการบริหารจัดการ

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโอกาส และอุปสรรค ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors: S) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) 4) ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบาย (Political and Legal Factors: P) พบว่าประเด็นปัจจัยที่มีสภาพเป็นโอกาสอันดับที่ 1 คือ ประเด็นด้านสังคม วัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 61.49 อันดับที่ 2 คือ ประเด็นด้านการเมือง กฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 55.61 อันดับที่ 3 คือ ประเด็นด้านเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 51.22 สภาพที่เป็นอุปสรรค อันดับที่ 1 คือ ประเด็นด้านเทคโนโลยี อันดับที่ 2 คือ ประเด็นด้านเศรษฐกิจ อันดับที่ 3 คือ ประเด็นด้านการเมือง กฎหมาย

1.3 สภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีสภาพการบริหารอันดับที่ 1 คือด้านการกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 2 คือด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก และอันดับที่ 3 คือด้านการวัดและประเมินผล มีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้คือ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อม



ภายในภายนอกและสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทำการวิเคราะห์ในภาพรวมไว้ส่วนหนึ่งแล้วขอให้ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ในขั้นต่อไป 2) สถานศึกษาเป็นองค์กรภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานจึงต้องเป็นไปตามที่ต้นสังกัดต้องการ ซึ่งนโยบายดังกล่าวไม่สนองต่อการปฏิบัติในระดับสถานศึกษา 3) อำนาจการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการบริหารถูกจำกัดอยู่ในเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร 4) บุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดทิศทางการบริหารระดับน้อย

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 1 วิสัยทัศน์ 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ 23 มาตรการ 35 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมพบว่า มีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกัน

3.2 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์และกลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินพบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.3 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของมาตรการ และตัวชี้วัด ของทั้ง 6 กลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินพบว่า มาตรการ และตัวชี้วัดทุกข้อที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์



อภิปรายผล

1. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในภายนอกและสภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 ด้านที่มีสภาพเป็นจุดแข็งมากที่สุดคือ ด้านโครงสร้างและนโยบาย ซึ่งสภาพที่เป็นจุดแข็งพบว่าประเด็นที่เป็นจุดแข็งอันดับที่ 1 คือ ความสอดคล้องของโครงสร้างของสถานศึกษากับทบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีการกำหนดโครงสร้างและนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณลลักษณ์ ภักดิชน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างและนโยบายโดยรวมมีสภาพเป็นจุดแข็ง (มณลลักษณ์ ภักดิชน, 2555) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นงนุช สุระเสน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ด้านโครงสร้างและนโยบายมีประเด็นที่เป็นจุดแข็งคือ นโยบายมีความเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบายอื่นที่เกี่ยวข้อง (นงนุช สุระเสน, 2561)

1.1.2 ด้านที่มีสภาพเป็นด้านที่มีสภาพเป็นจุดอ่อนมากที่สุด คือ ด้านบุคลากร ซึ่งประเด็นที่เป็นจุดอ่อนอันดับ 1 คือ ความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานยังขาดประสบการณ์ ปฏิบัติงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา ความรู้ในประเภทของงานที่ได้รับมอบหมายไม่สัมพันธ์กัน ขอบเขตของงานไม่ชัดเจน ขาดพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน ขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่ดีในการช่วยปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยทางการบริหาร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นงนุช สุระเสน ได้วิจัยเรื่อง ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ด้านบุคลากรมีประเด็นที่เป็นจุดอ่อนคือ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ การพัฒนาศักยภาพ และทักษะในการปฏิบัติงาน (นงนุช สุระเสน, 2561) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ์ พบว่า ด้านครูผู้สอนมีประเด็นที่เป็นจุดอ่อนคือ ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาน้อย (พิภพ เสวกรวรรณ์, 2556)

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1 ที่มีสภาพเป็นโอกาสมากที่สุดคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งประเด็นที่เป็นโอกาสอันดับ 1 คือ สิ่งแวดล้อมประเภทสถานประกอบการบริเวณใกล้เคียงสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันมีระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดในการกำหนดประเภท



ของสถานประกอบการที่สามารถตั้งในบริเวณใกล้เคียงกับสถานศึกษาไว้ และมีแผนการตลาดหรือนโยบายในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้รับการสนับสนุน ชัดแย้งกับผลงานวิจัยของ จรัญ พะโยม พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม มีประเด็นที่เป็นอุปสรรค คือ สถานประกอบการของชุมชนที่อยู่ในเขตบริการของสถานศึกษา เป็นแหล่งอบายมุข สิ่งเสพติด ร้านเกมและสื่อออนไลน์ที่ไม่พึงประสงค์แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อพฤติกรรมทางลบของนักเรียนและการจัดการศึกษา (จรัญ พะโยม, 2556) ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ์ บอกว่า ด้านสังคม มีประเด็นที่เป็นอุปสรรค คือ สภาพแวดล้อมของชุมชนมีแหล่งอบายมุขที่ก่อให้เกิดปัญหาทำให้วิถีชีวิตของชุมชนเปลี่ยนไป (พิภพ เสวกรวรรณ์, 2556)

1.2.2 ด้านที่มีสภาพเป็นอุปสรรคมากที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งประเด็นที่เป็นอุปสรรคอันดับ 1 คือ ระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ หรือการให้บริการผ่านเทคโนโลยีของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่จำกัดด้วยลักษณะทางภูมิศาสตร์กายภาพ ทำให้ระบบการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีต่างๆ พอลอยถูกจำกัดไปด้วยขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเทคโนโลยี ระดับความยากของเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม รวมไปถึงการขาดอุปกรณ์หรือช่องทางในการรับส่งสัญญาณทางเทคโนโลยี เหตุผลทางทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษา ที่ไม่ยอมรับและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นงนุช สุระเสน พบว่าสภาพสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยี มีประเด็นที่เป็นอุปสรรคคือ ระบบเทคโนโลยีขาดประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การสื่อสารและการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตยังใช้ไม่ได้ในบางพื้นที่ ติดต่อประสานยาก (นงนุช สุระเสน, 2561) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ์ พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีประเด็นที่เป็นอุปสรรคคือ เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้เทคโนโลยีที่มีอยู่ด้อยประสิทธิภาพ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ (พิภพ เสวกรวรรณ์, 2556)

1.3 สภาพการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 2) ด้านการกำหนดปัจจัยหลักตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3) ด้านการจัดการข้อมูล และ 4) ด้านการวัดและประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นนโยบายที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ทุกสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องตามดำเนินตามขั้นตอนที่สำคัญ คือการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินทบทวน สอดคล้อง กับผลงานวิจัยของ อัครเดช ยมภักดี พบว่าสภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาภาคบังคับสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ



การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ด้านการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 4) ด้านการกำหนดแหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล 5) ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) ด้านการวิเคราะห์และประเมินผล 7) ด้านการทบทวนและรายงานผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมสถานศึกษาภาคบังคับมีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก (อัครเดช ยมภักดี, 2558)

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 กลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้มีคุณภาพ 2) การส่งเสริมการนำกระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ 3) การส่งเสริมการติดตามประเมินผลและทบทวนกระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ถือเป็นกระบวนการในการบริหารกระบวนการหนึ่ง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องดำเนินการไปทั้ง 3 ด้านควบคู่กันอย่างครบถ้วน กล่าวคือ การวางแผนพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ทบทวน จึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวปฏิบัติงานในอนาคต ช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ สร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้ และเกิดการประสานงานที่ดีในหมู่บุคลากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ได้ประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการจัดระบบการวางแผนการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง พบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ได้ประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการวางแผนการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนด้านแหล่งเรียนรู้และประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ (ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง, 2555)

2.2 กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารให้ทันสมัยและสนับสนุนต่อระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการ



จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดระบบสารสนเทศในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารให้ทันสมัยและเอื้อต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พิภพ เสวกวรรณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 14 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556)

2.3 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความรู้ และทักษะ เรื่องระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จำเป็นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ สามารถนำความรู้ มาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามที่ต้องการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความรู้ ทักษะและความคิดใหม่ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (พิภพ เสวกวรรณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการวางแผนการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง, 2555)

2.4 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาถือเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีทิศทางในการบริหารแผนเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการปฏิบัติ และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน ช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะช่วยให้เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่ต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับวิธีการทำงาน การเตรียมรับและพัฒนาให้ทันความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมของสังคมโลก ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทั้งของประเทศและสังคมโลก และมีการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด โดยนำศักยภาพทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ (พิภพ เสวกวรรณ, 2556) และสอดคล้องกับ



ผลงานวิจัยของชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 14 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม ให้มีประสิทธิภาพ (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556)

2.5 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมความสามารถในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 4 ปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้มีคุณภาพ (พิภพ เสวกรวรรณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 14 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาระบบการขับเคลื่อนแผนการบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556)

2.6 กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรจะช่วยให้การแสวงหาทรัพยากรทางการบริหาร ง่ายขึ้น ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมาย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแสวงหาทรัพยากร (พิภพ เสวกรวรรณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ (ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง, 2555)

2.7 กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนกระบวนการติดตาม ประเมินผล ทบทวน และการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กระบวนการติดตาม ประเมินผล ทบทวน และการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 14 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญหนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 13) พัฒนาระบบการติดตาม และประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่ 14) พัฒนาการนำผลการติดตามและประเมินผล ด้านการบริหารงานวิชาการไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิภพ เสวกรวรรณ พบว่า กลยุทธ์ที่ได้มีทั้งหมด 10 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญ กลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์ที่ 9 พัฒนา



กระบวนการติดตาม ประเมินผลและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกลยุทธ์ที่ 10 เร่งรัดการนำผลการติดตาม ประเมินผลและการทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปใช้ (พิภพ เสววรรณ, 2556)

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

กลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการ พัฒนากลยุทธ์มีความเหมาะสม ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้อง และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมและ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด (ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ, 2556) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ (ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง, 2555)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็น กลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ 23 มาตรการ 35 ตัวชี้วัด สำหรับกลยุทธ์ประกอบไปด้วย กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารให้ทันสมัยและสนับสนุนต่อระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมความสามารถในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนกระบวนการติดตาม ประเมินผล ทบทวน และการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหาร กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความรู้ และทักษะ เรื่องระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ข้อเสนอแนะทั่วไป 1) จากผลการวิจัยพบว่าประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ พัฒนาความรู้ และทักษะเรื่องระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมกลยุทธ์ดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีความใกล้ชิดกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการ



บริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านการนำหลักการการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สู่การปฏิบัติ ด้านการติดตามและประเมินผลการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างทั่วถึง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการติดตาม ประเมินผลและทบทวนแผนพัฒนา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินกลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หลังการปฏิบัติเพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กุสุมาร์ บุญไชยแสน. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จรัญ พะโยม. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และ 2. ใน ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ชัชฎาภรณ์ อร่ามรณ. (2556). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นงนุช สूरเสน. (2561). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่ออรัางวัลพระราชนานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์ดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิภพ เสวกรวรรณ์. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- มณลัทธิณ ภัคดิชน. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- ศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศักดิ์ดา แดงเถิน. (2555). การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู ในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. ในวิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). การพัฒนาระบบราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- อัครเดช ยมภักดี. (2558). รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับภาคบังคับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Best & John W. (1981). Research in Education (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. New York: Harper Collins Publishers.
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. New York: Wiley & Son.