

ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

The Factors Affecting to the Strategic Administration of School Administrators in  
Phetchaburi Province of Schools under Secondary Educational  
Service Area Office 10

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (Nuchjarin Pinthong)<sup>\*</sup>

มณฑา จำปาเหลือง (Monta Jumpaluang)<sup>\*\*</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในเขตจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำนวน 288 คน โดยใช้การเทียบสัดส่วนและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (Y) ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X<sub>4</sub>) ด้านการสร้างจิตพิสัย (X<sub>3</sub>) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X<sub>2</sub>) และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X<sub>1</sub>) ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ร้อยละ 84.50 สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้  $\hat{Y}_{tot} = 0.316 + 0.427(X_4) + 0.237(X_3) + 0.147(X_2) + 0.121(X_1)$

**คำสำคัญ :** กระบวนการบริหาร การบริหารเชิงกลยุทธ์

<sup>\*</sup> นักศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Student Master of Education in Educational Administration, Phetchaburi Rajabhat University

<sup>\*\*</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Advisor: Educational Administration, Phetchaburi Rajabhat University

## Abstract

The purpose were to study: 1) the level of factors strategic administration of school administrators, and 2) the level of compliance process the strategic administration of school administrators, and 3) the factors affecting to the strategic administration of the school administrators in Phetchaburi province of schools under secondary educational service area office 10. The research samples were 288 in informants consisted of teachers schools in Phetchaburi province of schools under secondary educational service area office 10 using the ratio and simple random sampling. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire. The statistics used in the analysis were the mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The research results were as follows: 1) the factors strategic administration of school administrators as a whole, were at a high level. Considering in each aspect by sorting the average from descending as follows the affective domain, the human resource management, the executive leadership, and the participation, respectively, 2) the compliance process the strategic administration of school administrators as a whole, were at a high level. Considering in each aspect by sorting the average from descending as follows the strategy, the compliance strategy, the control and evaluation strategy, the direction the organization, and the environment analysis, respectively, and 3) the factors affecting to the strategic administration of the school administrators including to: the participation ( $X_4$ ), the creating karma ( $X_3$ ), the human resource management ( $X_2$ ), and the executive leadership ( $X_1$ ), with be adjusted performance prediction (adjusted  $R^2$ ) was 84.50%, and equation of prediction was  $\hat{Y}_{tot} = 0.316 + 0.427(X_4) + 0.237(X_3) + 0.147(X_2) + 0.121(X_1)$ .

**Keywords:** Process management, Strategic administration

## บทนำ

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้ในระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยผู้ในระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรมคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) กิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550 : 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 ได้กำหนดแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 8 (2) ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมาตรา 9 ว่า การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คำนี้ถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น และมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 กำหนดเจตนารมณ์ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีอิสระคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 2-3) และในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก กำหนดให้มีการประเมินผลคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยครั้งหนึ่งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้น โดยเฉพาะการปฏิรูปการบริหารและการจัดการของหน่วยงานทางการศึกษาใหม่ ทำให้หน่วยงานทางการศึกษามีอิสระมากขึ้น ปรับเปลี่ยนการตัดสินใจจากส่วนกลางเป็นการตัดสินใจในพื้นที่ทุกส่วนของสังคมตั้งแต่ประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบัน องค์กรพัฒนาเอกชน ธุรกิจเอกชนและองค์กรภาครัฐมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ (วิเชียร เวลาดี, 2548 :1) กระทรวงศึกษาธิการก็ได้มีนโยบายการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาโดยการปฏิรูปการศึกษา กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไว้คือ การปฏิรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษา ปฏิรูปครู บุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ผลจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษา การจัดการของโรงเรียนและการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน (สินินทร จันทร์ผล, 2549 : 1)

ในการบริหารงานโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชนในการร่วมจัดการศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน เข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษามากขึ้น บทบาทที่สำคัญที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบันเน้นการพัฒนาชุมชนและใน

ขณะเดียวกันต้องดึงชุมชนให้เข้ามาร่วมพัฒนาโรงเรียนด้วย อมรวิรัช นาครทรพร (2548 : 68-69) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือหรือการให้การสนับสนุนในการทำงาน หรือการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน ปกติมักจะแบ่งเป็นการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างฝ่าย สองฝ่าย การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาควรมีการกระตุ้นให้ชุมชนเห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษากับสถานศึกษาเพราะสมาชิกในชุมชนบางส่วนคิดว่า การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาเท่านั้นผู้ปกครอง ชุมชนไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ถ้าจะให้มีส่วนร่วมไม่รู้ว่าจะมีส่วนร่วมในเรื่องใด ทำอย่างไรตนเองเป็นผู้มีความรู้บ้าง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโดยสอดคล้องกับแนวคิดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาได้กระตุ้นและส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตั้งแต่การกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สนธยา พลศรี, 2549 : 190)

การพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างยั่งยืน และเป็นที่ต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดทั้งบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนนั้น นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาหลายท่านต่างแสดงทัศนะตรงกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548 : 121) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนว่ามีบทบาท อันได้แก่ 1) เป็นผู้กำหนดรูปแบบหรือแนวทาง การประสานงาน ว่ามีแนวทางรูปแบบของความสัมพันธ์ ควรจะเป็นรูปแบบใดและการประสานสัมพันธ์ จะทำโดยทางใด 2) เป็นผู้ประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ด้วยตนเองหรือในบางครั้งจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับแหล่งวิทยากรหรือหน่วยงานอื่นในการพัฒนาชุมชน 3) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ชุมชนและในบางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์แก่ชุมชน และ 4) เป็นผู้แก้ปัญหาปัญหาบางประการของชุมชนไม่สามารถตกลงกันได้ จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือแนะนำจากบุคคลภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายแนวทาง การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ แต่ด้วยปัญหาหลักของการจัดการศึกษาไทยในช่วงที่ผ่านมาหลายด้าน ด้านหนึ่งนั้นคือปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่า มีสาเหตุมาจากการบริหารแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง การขาดเอกภาพด้านนโยบาย การมีส่วนร่วมของประชาชน และการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องคอยรับคำสั่งจากส่วนกลาง ขาดการมีส่วนร่วมคิดและร่วมทำ จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การประสานงานด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติขาดประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพและขาดความโปร่งใส และที่สำคัญ คือ ปัญหาความต้อยประสิทธิภาพของผู้บริหารการขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผู้บริหารโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 25) พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทางด้านการจัดการศึกษานั้น องค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในอันดับต้น ๆ คือ พฤติกรรม การบริหารที่ได้แสดงออกถึงความร่วมมือกับบุคลากร สังคม และชุมชน ให้เกิดการยอมรับ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม จะส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยหลักย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะผู้บริหารสถานศึกษา

ในฐานะผู้นำของสถานศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาโดยตรงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและกระบวนการปฏิรูปการศึกษา (นิโรธ สมัตตภาพงค์, 2550 : 5) ดังที่ เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert, 1961 อ้างถึงใน สุพจน์ วิชัยศรี, 2550 : 12) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า การจัดองค์การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพที่ใช้บริหารแล้วจะได้ทั้งงานและน้ำใจคนนั้นต้องเกิดจากองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 6 ประการ กล่าวคือ แบบการบริหารใดมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดองค์การบริหารขององค์ประกอบต่อไปนี้คือ 1) การเป็นผู้นำ (Leadership) 2) การจูงใจ (Motivation) 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 4) การตัดสินใจ (Decision Making) 5) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และ 6) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control) เพราะฉะนั้นภารกิจหลักทั้ง 6 งานของโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับงานทั้ง 6 งาน เพื่อนำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสูงสุด

ปัญหาด้านการบริหารและการจัดการเป็นอีกปัญหาสำคัญหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารไม่บรรลุผลในการจัดการศึกษา มีสาเหตุที่สำคัญก็คือ การขาดการมีส่วนร่วมกับชุมชน ซึ่งมีผลมาจากการจัดการศึกษาของไทยมักถูกมองว่าเป็นหน้าที่ของรัฐ ของสถานศึกษา ของผู้บริหาร และครูที่มีระบบราชการเป็นกลไกสำคัญของการจัดการ ส่งผลให้การจัดการศึกษาของไทยแปลกแยกจากวิถีชีวิต ไม่มีกลไกทางสังคมที่เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของผู้บริหารและครู ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย โดยต้องอาศัยนโยบายและการบริหารจัดการเป็นหลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หากผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ตามแนวคิดของโคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980 : 219-222 อ้างถึงใน สุเทพ สังกะเพศ, 2550 : 35) อภิญา กังสนารักษ์ (2548 : 14-15) ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548 : 143) (สถาบันวิจัยสังคมและสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545 อ้างถึงใน ปาริชาติ สถาปิตานนท์และคณะ, 2549 : 23-24) และสมคิด พรหมจ้อย และคณะ (2550 : 14) เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและจำแนกขั้นตอนของการมีส่วนร่วมออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา 4) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 5) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ 6) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลจะส่งผลให้การบริหารศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และยังเป็นภาระระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนการดำเนินการในการบริหารหรือที่เรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญมากและถือเป็นกิจกรรมแรกที่โรงเรียนจะต้องจัดทำเพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงานแนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเองและเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการต่างๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี เป็นหน่วยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของ

สถานศึกษา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา รู้จุดแข็ง จุดอ่อนและสถานการณ์ของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาต้องการในอนาคต แต่ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ผ่านมายังพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น ขาดบุคลากรในการทำหน้าที่เป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่มีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบปัญหาทางด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นกัน แต่นอกจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาแล้ว ยังถือเป็นโอกาสที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงแบบและการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในอนาคตให้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องทบทวนแนวคิดและทิศทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียนในอนาคต (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, 2557 : 5)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 เพื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษานำผลการวิจัยไปประยุกต์เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
2. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

### วิธีดำเนินการ

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนในเขตจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำนวน 1,033 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนในเขตจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรคำนวณในการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2553 : 123) ใช้การเทียบ

สัดส่วนและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเพื่อกำหนดบุคคลผู้ให้ข้อมูล ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 คน

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรตามรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย และการมีส่วนร่วม

2.2 ตัวแปรตาม คือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการมีส่วนร่วม ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มี 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ลักษณะแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นระบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้เกณฑ์น้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550:107-108) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

## 4. การสร้างเครื่องมือในการศึกษา

ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นสร้างแบบสอบถามเป็นรายชื่อตามขอบข่ายและเนื้อหาที่กำหนด โดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในหัวข้อเรื่อง ปัจจัยและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาแก้ไข นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน จากโรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 จากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค

(Cronbach, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2549 : 99) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.988 แสดงรายละเอียดค่าความเชื่อมั่นเป็นรายด้านดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.929
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.923
ด้านการสร้างจิตพิสัย	0.949
ด้านการมีส่วนร่วม	0.940
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	0.911
ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	0.957
ด้านการกำหนดกลยุทธ์	0.948
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	0.921
ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์	0.955
<b>รวมทั้งฉบับ</b>	<b>0.988</b>

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ภายในระยะเวลาที่กำหนด

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม ให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่ม ตัวอย่างเป็นรายสถานศึกษา ตามจำนวนที่กำหนด

5.4 ผู้วิจัยติดตามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตัวเอง เพื่อให้ได้แบบสอบถามครบตามจำนวน กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด เพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)



### สรุปผลการศึกษา

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมและรายด้าน  $n = 288$

ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.98	0.58	มาก	3
2. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.00	0.57	มาก	2
3. ด้านการสร้างจิตพิสัย	4.02	0.55	มาก	1
4. ด้านการมีส่วนร่วม	3.96	0.54	มาก	4
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.99</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.55) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.57) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.58) และด้านการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.54)

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมและรายด้าน

$n = 288$

ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.95	0.56	มาก	5
2. ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.01	0.59	มาก	4
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.08	0.56	มาก	1
4. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.05	0.54	มาก	2
5. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์	4.03	0.58	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.02</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.51) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.56) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.54) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.58) ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.59) และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.56) ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

**ตารางที่ 4** ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านการมีส่วนร่วม ( $X_4$ )	0.427	0.037	0.463	11.384	0.000**
ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ )	0.237	0.035	0.256	6.802	0.000**
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $X_2$ )	0.147	0.040	0.161	3.707	0.000**
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_1$ )	0.121	0.035	0.138	3.458	0.001**
ค่าคงที่				0.316	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.921	
ประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ )				0.847	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.845	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.20074	

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ( $X_4$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.427 ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.237 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $X_2$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.147 และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_1$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.121 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.921 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 84.70 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 20.07 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 0.316 + 0.427(X_4) + 0.237(X_3) + 0.147(X_2) + 0.121(X_1)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.463(X_4) + 0.256(X_3) + 0.161(X_2) + 0.138(X_1)$$

#### การอภิปรายผล

จากผลของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความจำเป็นของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องแสดงความมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย และส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังที่ อนิวัช แก้วจางค์ (2551 : 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จมีดังนี้ การกำหนดทิศทางองค์การ ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งการปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากปราศจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งซึ่งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บาลด์วิน (Baldwin, 1994 อ้างถึงใน พรพรรณภา อิงพงษ์พันธ์, 2554 : 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น

2. ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ มณฑา จำปาเหลือง (2554 : 92) ได้สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคของการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขององค์กร การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 9-10) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 150-151) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี เป็นหน่วยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา รู้จุดแข็ง จุดอ่อนและสถานการณ์ของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาต้องการในอนาคต โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายแนวทาง การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลโดยอาศัยทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัยและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ดังที่ กระทรวงศึกษาธิการ (2544 อ้างถึงใน สนิธิธร จันทรผล, 2549 : 1) ได้มีนโยบายการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาโดยการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ผลจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษา การจัดการของโรงเรียนและการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน

#### ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตามระดับความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน และร่วมกันสรุปและจัดลำดับสภาพปัญหาเพื่อนำไปวางแผนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษามากที่สุด

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะระดับการบริหารทั้ง 4 ด้านมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาแสดงภาวะผู้นำในการสร้างจิตพิสัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยมุ่งสร้างผลประโยชน์ให้แก่สถานศึกษาเป็นหลัก

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

\_\_\_\_\_. (2551). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา.(2550).**การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี**.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

นิโรธ สมัตตภาพงศ์. (2550). **ปัจจัยพฤติกรรมบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

บุญชม ศรีสะอาด. (2549). **วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2548). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานสนับสนุนการวิจัย.
- พรรณณภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- มณฑา จำปาเหลือง. (2554). **การบริหารการศึกษา : การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เพชรบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2553). **หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วิเชียร เวลาคี. (2548). **การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- สนธยา พลศรี. (2549). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมคิด พรหมจ้อย และคณะ. (2550). **รายงานการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับการศึกษา ของประชากรวัยแรงงานตาม Roadmap กศน. ทูลอดหนุนการวิจัยจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- สินินธร จันท์ผล. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง ลำพูน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- สุพจน์ วิชัยศรี. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับมาตรฐานการบริหารและการจัด การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. (2557). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10**. เพชรบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กระทรวงศึกษาธิการ.
- อมรวิรัช นาคทรพร. (2548). **การศึกษากับวิถีชีวิตชุมชน. สารปฏิรูป, 3 (มิถุนายน 2548), 90-92.**
- อนิวัช แก้วจ่านง. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อภิญา กังสนารักษ์. (2548). **รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของ สถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### ภาษาต่างประเทศ

Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2000). **Strategic Management**. 6<sup>th</sup> ed. Chicago : Richard D. Irwin..