



การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 15  
 “โลกาภิวัตน์ ภูมิภาคอภิวัตน์ ท้องถิ่นอภิวัตน์: นัยต่อสังคมไทย”  
 (Globalization, Regionalization, and Localization:  
 Implications for Thai Society)

การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 15  
 “โลกาภิวัตน์ ภูมิภาคอภิวัตน์ ท้องถิ่นอภิวัตน์: นัยต่อสังคมไทย”  
 (Globalization, Regionalization, and Localization:  
 Implications for Thai Society)



## The 15<sup>th</sup> National Conference 2015 on Political Science and Public Administration

### การประชุมวิชาการ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 15

#### บทความฉบับเต็ม



โลกาภิวัตน์ ภูมิภาคอภิวัตน์ ท้องถิ่นอภิวัตน์: นัยต่อสังคมไทย  
 Globalization, Regionalization and Localization: Implications for Thai Society

จัดโดย

คณรังส์รัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ได้รับทุนอุดหนุนการกำกับการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยจาก  
 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

## ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ

1. ศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ลี่มนณี
2. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ สมบูรณ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยันต์ ไชยพร
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ธันวัฒน์ รัตนสัก
5. รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม
6. รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยะกร หวังมหាម
7. รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภวัฒนากร วงศ์ชนวน
8. รองศาสตราจารย์ ดร. อัชกรณ์ วงศ์ปรีดี
9. รองศาสตราจารย์ ดร. โคงม อารียา
10. รองศาสตราจารย์ ดร. ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์
11. รองศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ กังสนันท์
12. รองศาสตราจารย์มนต์ ศุทธสกุล
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิศาล นุกดารัศมี
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พจนा พิชิตปัจจา
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่งนภา ยรรยงเกغمสุข
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพบูลย์ โพธิสว่าง
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยตรี ดร. ณัฐกริช เป้าอินทร์
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภมิตร ปิติพัฒน์
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระ กุลสวัสดิ์
20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์
21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญบาง ชัยเจริญวัฒนา
22. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอพาร ถินบางเตี้ยว
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพิร์ อภิชาตสกุล
24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกynom เพ็ญพินันท์
25. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วงศ์ นุญสวยวัฒ
26. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศาสตรินทร์ ตันสุน
27. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรัชัย ชูผกษา

28. ร้อยตำรวจเอก ดร. วิเชียร ตันศิริคงคล
29. ดร. นิติ มณีกาญจน์
30. ดร. เก่งกิจ กิติเรืองลาภ
31. ดร. ปิยะ นาควัชระ
32. ดร. วีระยุทธ พรพจน์ชานมานะ
33. ดร. ภัสสันต์ พ่วงเดือน
34. ดร. อనุรัตน์ อนันทนนารถ
35. ดร. อมรทิพย์ อมราภิบาล
36. ดร. ปรีชา เปี้ยมพงศ์สานต์
37. พันตำรวจโท ดร. ไวยชน์ กุลาชัย
38. ดร. มาโนชญ์ อารีย์
39. ดร. จักรี ไชยพินิจ
40. ดร. ชัยณรงค์ เครื่องนานวน
41. ดร. อกฤติ อิสริยานันท์
42. ดร. ชัยณรงค์ ศรีมันตะ
43. ดร. บุญรอด บุญเกิด
44. ดร. สกุล อั่นมา
45. ดร. บุญเลิศ ย่องเพ็ชร
46. ดร. สรชัย ศรีนิศาณต์สกุล
47. ดร. สติธร ชนาณิชโขติ
48. ดร. โภติสา ขาวสันทิ
49. ดร. ภัทรพงษ์ รัตนเสวี
50. ดร. ภัทรราดี มากเมี่ย
51. อาจารย์พงศ์ชัย แก้ววัฒี
52. อาจารย์ณัฐวัฒน์ กฤตยานวัช
53. อาจารย์จิรายุทธ์ สีม่วง
54. อาจารย์นพวรรณ พึงพา
55. นายปกรณ์ สัตยบาลีช

# การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จทางการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา อำเภอวนนิวาส จังหวัดสกลนคร

**Analysis of Factors That Successful of Strategic Management of  
Pudindangwittaya school, Amphur Wanornniwat, Sakonnakorn Province**

จิตพนธ์ ชุมเกตุ<sup>1</sup> และ สิริกมล วรชิณ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>นักศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร 2.ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเน้นศึกษาขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์จากผู้อำนวยการโรงเรียนภูดินแดงวิทยารองผู้อำนวยการโรงเรียนภูดินแดงวิทยาและผู้มีส่วนได้เสีย ใช้วิธีเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ทั้งหมด 20 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่า 1.โรงเรียนภูดินแดงวิทยา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ การประเมินผลกลยุทธ์ 2.ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์คือความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร คณะครุ นักเรียน และผู้ปกครอง ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปตามขั้นตอนแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และทำการการประเมินผลทุกครั้งหลังจากดำเนินสุดการดำเนินโครงการ

**คำสำคัญ :** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, โรงเรียนภูดินแดงวิทยา

## Abstract

The objectives of this research were 1.to study to process management of the strategic management of Pudindangwittaya school. 2.To learn to factors that effect of the strategic management of Pudindangwittaya school. This research is a qualitative research, focus on the strategic management of Pudindangwittaya school. The research collected data by Purposive Selection of all 20 person. That result showed that 1.the process management of the strategic management of Pudindangwittaya school all of 3 processes, plan on the strategic management, carry out of the strategic management, evaluate when planning been to finish. 2.The strategic management of Pudindangwittaya school is successful because everybody be united in action and spirit for work, the excusive make a list different types of job for each one, evaluate the strategic management when that job been finishes.

**Keywords :** Factors that the successful of strategic management, The strategic management, Pudindangwittaya school

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาโดยยึดหลักการ จัดระบบโครงสร้างให้เป็นเอกภาพในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้าง รากฐานและความเชื่อมโยงให้กับสถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) จากเจตนารณรงค์ดังกล่าว ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้จัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท โดยมุ่งหวังให้เกิดความเสมอภาคของการให้บริการแก่เด็กไทย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชุมชนการวางแผน รากฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการใช้ทรัพยากร

ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สถานี ตรีพุทธรัตน์, 2551, หน้า 8, และ สำนักงานเลขานุการ  
สถาบันศึกษา, 2553, หน้า 4-7)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารต้องมีชั้นเชิงวางแผนกลยุทธ์  
ที่ช่วยลดภัยคุกคาม ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแผนปฏิบัติที่เหมาะสม สมกับสภาพแวดล้อมที่  
ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กรใน  
ปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การ  
ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเดิค  
ทางด้านการบริหาร

(สมยศ นาวีการ, 2548, หน้า 24)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพด้านการบริหาร  
จัดการของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเจตนาของตนในด้านเพิ่มขีด  
ความสามารถในการเรียนรู้ และในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร  
จำเป็นต้องนำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรในปัจจุบัน  
มากที่สุด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 2-3) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการ  
บริหารที่ดีที่สุดคือ การมุ่งเน้นคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กร  
ทางการศึกษาจึงให้ความสนใจและการนำแนวคิดหลักการของระบบการบริหารคุณภาพและการประกัน  
คุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา(ดำเนินกิจกรรมสอนการศึกษาแห่งชาติ, 2551, หน้า 13) โดย  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 6 ที่ว่า  
ด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและ  
พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการให้มีระบบการ  
ประกันคุณภาพภายใต้ตัวเอง พ.ศ. 2545 และต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน) (สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี จาก  
ข้อกำหนดดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งหันมาปรับตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็ว  
คุณภาพ เพื่อให้ได้รับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

โรงเรียนภูดินแดงวิทยา ได้ถ่ายโอนเข้าสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นภายใต้การดูแล  
ของกระทรวงมหาดไทยเมื่อปี พ.ศ. 2552 เดิมที่โรงเรียนภูดินแดงวิทยาอยู่ภายใต้การปกครองของ

กระทรวงศึกษาธิการ ด้วยปัจจัยหลายอย่างอาทิเช่น 1) เป็นโรงเรียนประจำตำบลขนาดเล็กที่จัดให้มี การศึกษาแบบขยายโอกาสจึงทำให้ชาวบ้านหรือผู้ปกครองที่อยู่ในท้องถิ่นนี้ไม่ให้ความไว้วางใจที่จะ ส่งบุตรหลานเข้าไปศึกษาในโรงเรียนนี้ 2) ขาดงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียน ส่งผลกระทบต่อการ บริหารจัดการภายในโรงเรียนทำให้โรงเรียนไม่เกิดการพัฒนา เมื่อโรงเรียนภูดินแดงวิทยาโอนเข้ามาอยู่ในสังกัดองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นภายในเวลาเพียง 8 ปี (ปัจจุบัน พ.ศ.2558) โรงเรียนภูดินแดง วิทยา ได้พัฒนาทั้งด้านการบริหารบุคลากร นักเรียน ระบบการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับปรุงภูมิ ทัศน์ภายในโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนภูดินแดงวิทยา ได้รับรางวัลและสร้างผลงานจากการเข้าแข่งขัน ทักษะวิชาการ ในด้านต่างๆ อีกทั้งยังได้ผ่านการประเมินสถานศึกษาจาก สมศ. รอบที่ 3 และในปัจจุบัน โรงเรียนภูดินแดงวิทยาเป็นที่ยอมรับของชุมชน เป็นโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการของโรงเรียนใน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการวิเคราะห์การบริหารโรงเรียน ของกลุ่มที่ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยาที่ส่งผลให้มีการบริหารจัดการไปสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษา นิยามศัพท์

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนภูดินแดงวิทยา อำเภอวานรนิวาส จังหวัดสกลนคร สังกัด องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินการร่วมกันระหว่างคณะกรรมการผู้บริหาร ครุ คณบุคลกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนภูดินแดงวิทยา มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ การประเมินผลกลยุทธ์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนภูดินแดงวิทยาที่ได้จากการ บริหารงานเชิงกลยุทธ์

ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง นักเรียน โรงเรียนภูดินแดงวิทยา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร ครุ บุคลากรทางการศึกษา และกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- เพื่อศึกษาขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา สังกัดองค์กร บริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

2. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของคณะกรรมการบริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ  
โรงเรียนภูดินเดลงวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งศึกษากระบวนการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาเนื้อหาข้อมูลการศึกษา 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ เก็บ  
ข้อมูลจากการการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา  
นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จาก  
การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ  
บริหารโรงเรียน นอกเหนือไปนี้ยังรวมรวมจากแหล่งทุติยภูมิอื่น ๆ เช่น ตำรา บทความ เอกสาร รูปภาพ  
(History Test Bodies) หรือบรรณานุกรม เลือกสถานที่เก็บข้อมูลคือ โรงเรียนภูดินเดลงวิทยา อำเภอ  
วนนิวาส จังหวัดสกลนคร ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558

2. ผู้วิจัยทำความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านการทบทวนวรรณกรรม  
เกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารประกอบด้วย การ  
วางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ การประเมินผลกลยุทธ์

3. การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก บุคคล และพื้นที่ในการวิจัย เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ของโรงเรียนภูดินเดลงวิทยา ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ภายใต้หลักการ  
สำคัญ คือ ผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและตรงตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัยและแสดงการมีส่วน  
ร่วมในการบริหารงานในโรงเรียนภูดินเดลงวิทยา ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง  
(Purposive Selection) โดยได้เก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 20 คน ประกอบไปด้วย  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนภูดินเดลงวิทยา รองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่าย  
บริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณและแผนงาน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล  
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบริหารงานกิจกรรมสภาก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประธานกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)  
เป็นแนวทางดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัย คำถามหรือลำดับการถามสามารถยึดหยุ่นได้ ผู้วิจัยใช้คำถาม

ปลายเปิดในการสัมภาษณ์ (พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2547) รวมไปถึงการมีส่วนร่วมสังเกตการบริหารงาน เชิงกลยุทธ์ของคณะผู้บริหาร โรงเรียนภูดินเดoglวิทยา ผู้วิจัยได้พูดคุยสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องและ เตรียมเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ ได้แก่ สมาร์ทโฟน (Smartphone) สมุดจด ปากกา สำหรับการทำวิจัยภาคสนาม

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ 3 วิธีการ คือ 1) การสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูลด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์(Interview Guide) 2) การสังเกตและจดบันทึก(Observation and Field-Note) ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลด้วยการสังเกตโดยเลือกใช้วิธีการ สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียงการสนทนากับสมาร์ทโฟน (Smartphone) ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับน้ำเสียงและคำพูดประกอบการสังเกตท่าทาง มีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ที่จำเป็นต่อการสร้างทฤษฎีโดยพยายามจัดการข้อมูล ในรูปแนวคิดและโครงสร้างต่างๆ และ 3) การศึกษาเอกสาร (Document Analysis) เป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนและระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมถึงภายหลังที่เก็บข้อมูลแล้ว เป็นการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากหลายแหล่ง (Theoretical Triangulation) และบางครั้งกลุ่มตัวอย่าง เชิงทฤษฎีซึ่งเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ได้มอบเอกสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการการวิจัย

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผู้วิจัยอธิบายกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์จากผู้เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากการสอบถามจากผู้อำนวยการ โรงเรียนแล้วนำข้อมูลมา นำเสนอทฤษฎีในรูปข้อความเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ไฟรอน์ ปียะวงศ์วัฒนา, 2545, หน้า 10-12)

## ผลการวิจัย

จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โรงเรียนภูดินเดoglวิทยา อำเภอวนนิวาส จังหวัด ศอกลนคร ตั้งกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศอกลนคร พบว่า 1. ขั้นตอนที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ 2. ปัจจัยที่ทำให้คณะผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือผู้มีส่วนได้เสียให้ความร่วมมือด้วยการปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเอง ดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างมี

ระบบแบบแผน และติดตามประเมินผลหลังจากจัดทำโครงการสื้นสุดลงแล้ว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนแนวทางในการบริหารโรงเรียน อันดับแรกผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน แวดล้อมภายนอก พนว่า ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กับทางโรงเรียนเนื่องจากโรงเรียนภูมิภาคเป็นโรงเรียนที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก ไม่มีผลงานที่โดดเด่น จึงไม่ได้รับความสนใจจากผู้ปกครองและผู้คนในชุมชน ส่วนผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน แวดล้อมภายในโรงเรียน พนว่า ครูไม่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูขาด การการวิเคราะห์วิจัยในชั้นเรียน จึงส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ

เมื่อทราบถึงปัญหาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนแล้ว คณะกรรมการบริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนในช่วงเวลาระยะเวลา ไปจนถึงระยะยาวนั้น คือการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) คณะผู้บริหาร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไว้ว่า “โรงเรียนภูมิภาคเป็นวิทยาต้องการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ” หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ เสร็จสิ้นแล้ว คณะกรรมการบริหารจะต้องกำหนดจุดหมายหลักและขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียน อย่างชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์ลุล่วงตามที่ตั้งไว้ ยกตัวอย่างเช่น จุดประสงค์(Mission) พันธกิจ ได้ถูกกำหนดเป็น ข้อ ๑ โดยสามารถสรุปพันธกิจของโรงเรียน ได้ว่า “ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร ภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์พัฒนาภาพที่ดีและร่วมกำหนดหลักสูตรการวัดผลประเมินผลมาตรฐาน การศึกษา โดยที่คณะกรรมการรู้ถึงความต้องการในการจัดการเรียนการสอนและสามารถแก้ปัญหามีวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการตรงตามนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี ปลอดสิ่งเสพติด สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

คณะกรรมการบริหาร ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์วัดระดับคุณภาพของโครงการ หรือแผนงาน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการตรงตามนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ร้อยละ 85 2) ผู้ปกครอง

ชุมชน องค์กร ภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร การวัดผลประเมินผลมาตรฐานการศึกษา เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร 85 3) ครุภูมิความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถแก้ปัญหา มีวิญญาณความเป็นครุภูมิ คุณธรรมจริยธรรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างไร 85 4) โรงเรียนมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา และจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้อืดต่อการเรียนรู้อย่างไร 85 5) ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี ปลอดสิ่งเสพติด สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขอย่างไร 85 หากผลที่ได้จากการประเมินโครงการหรือแผนงานเป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้จะถือได้ว่าโครงการหรือแผนงานนั้นประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์

**การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** คณะผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียจัดประชุมเพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตั้งไว้ กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการที่เป็นลายลักษณ์อักษร นำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนงานหรือโครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม บูรณาการการปฏิบัติงานให้สอดรับกับกลยุทธ์ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีดำเนินงานปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน คณะผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาตามผลของการวิเคราะห์สภาพปัญหาแวดล้อมภายในและภายนอกจำนวน 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาครุภูมิคุณธรรมจริยธรรมและมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคณะผู้บริหารได้จัดโครงการอบรมด้วยการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาให้ความรู้และประสบการณ์กับครุภูมิสอนภาษาในโรงเรียน หรือ เมื่อมีการจัดโครงการประชุม สัมมนา บรรยายให้ความรู้จากหน่วยงานภายนอกทางโรงเรียนจะจัดส่งตัวแทนคณะครุภูมิบุคลากรให้ไปเข้าร่วมโครงการ หลังจากนั้นจะให้ผู้ที่ได้ไปเข้าร่วมโครงการเหล่านี้กลับมาทำการขยายองค์ความรู้ให้กับบุคลากรท่านอื่นภายในโรงเรียนเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) โครงการจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้มีส่วนได้เสียร่วมมือกันสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีลักษณะนิสัยที่ชอบการเรียนรู้ในทางสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรมเข้าชั้นเรียน จัดบอร์ดสาระความรู้ต่างๆ ในอาคารหรือทางตามทางเดินเพื่อให้ผู้เรียนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ไม่ไปหมกเม็ด

กับสารเดพติด 3) โครงการจัดทำและบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนต้องจัดทำแผนการสอนและเขียนรายงานการปฏิบัติการสอนส่งให้ผู้บริหารรับทราบ เมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษาจะมีผู้บริหารจะนำแผนการสอนของครูผู้สอนมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนในแต่ละรายวิชานั้นว่าผลสัมฤทธิ์ที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนการสอนที่คาดหวังไว้มากน้อยเพียงใด เรียกว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติการสอนของครูผู้สอนนั้นเอง 4) โครงการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนภูดินแดงวิทยาเข้ารับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน) (สมศ.) เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ. 5) โครงการปลูกจิตสำนึกรักธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของนักเรียนเพื่อฝึกฝนให้นักเรียนมีจิตสำนึกรักธรรมจริยธรรมที่ดี โรงเรียนได้จัดให้นักเรียนทุกระดับชั้นมีชั่วโมงเรียนเสริมสร้างค่าธรรมะ 1 ชั่วโมง โดยใช้ชื่อว่า “ชั่วโมงฝึกฝนคุณธรรมและจริยธรรม” อีกทั้งยังจัดกิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ และจัดค่ายอาสาบูรณะซ้อมแข่งวัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้กับโรงเรียนอีกด้วย 6) โครงการประชุมเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการผู้บริหาร ได้มีมติโอนรายให้มีการจัดประชุมผู้ปกครองในการเปิดภาคเรียนใหม่เพื่อชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้ทราบ โรงเรียนได้จัดตั้งสมาคมผู้ปกครองเพื่อเป็นตัวแทนของผู้ปกครองทั้งหมดในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียน

**การประเมินผลกลยุทธ์** คณะกรรมการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลทุกโครงการ มีเกณฑ์ประเมินผลตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ และใช้แบบสอบถามในการประเมินผลโครงการ ผู้ที่หน้าที่ประเมินผลจะแจกแบบสอบถามให้ผู้เข้าร่วมโครงการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการทำการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ หากผลที่ได้จากการประเมินโครงการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง พนักงาน หรือข้อผิดพลาด คณะกรรมการผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียจะร่วมกันหาทางแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อทำให้ผลของโครงการเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตั้งไว้ เมื่อผลของโครงการเป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึงว่า โรงเรียนภูดินแดงวิทยาได้ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

**ปัจจัยที่ทำให้คณะกรรมการผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์** กล่าวได้ว่า การบริหารงานเพียงคนเดียวจะประสบความสำเร็จไปเสียไม่ได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายงาน

ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์กำหนดไว้ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และติดตามประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ หากพบข้อผิดพลาดจากการประเมินผลโครงการคณะผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียจะหาวิธีการเพื่อที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อทำให้โครงการจะบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ นอกจากตัวชี้วัดความสำเร็จที่ยืนยันว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์แล้ว โรงเรียนภูดินแดงวิทยาฯ ได้รับรางวัลในการเข้าแข่งขันทางวิชาการอีกมากมาย

#### ตารางแสดงรางวัลที่ได้รับของโรงเรียนภูดินแดงวิทยา

ลำดับ	รางวัลที่ได้รับ	ปี พ.ศ.
1	ได้รับรางวัลผลงานหนึ่ง โรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม “ระดับเบตฟินท์ การศึกษา” ประจำปี 2556 เรื่องการพัฒนาหลักสูตรห้องถีน	2556
2	ได้รับรางวัลหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนด้านการเกษตรดีเด่น สร้างชื่อเสียงและคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนครประจำปี 2556	2556
3	ได้รับรางวัลระดับ “ดีเยี่ยม” โครงการประกวดโรงเรียนส่งเสริมการอ่าน ดีเด่นประจำปี 2556	2556
4	ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 การประกวดสถานศึกษาที่จัดกิจกรรม เป็นเลิศประจำปี 2557	2557
5	ได้รับรางวัลหน่วยงานที่มีผลงานด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดีเด่น โรงเรียนคีมีคุณภาพสร้างชื่อเสียงและคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนครประจำปี 2557	2557
6	ได้รับเงินรางวัลชมเชยในการประกวดแผนการศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในการพัฒนาห้องถีน (SBMLD) จากรบส่งเสริมการปักครอง ห้องถีน เป็นเงิน 35,000 บาท และเงินอุดหนุน 300,000 บาท	2556
7	ได้รับรางวัลหน่วยงานที่มีผลคะแนนเฉลี่ยการสอบ ONET ของนักเรียน ระดับนักเรียนศึกษาตอนปลายของโรงเรียนในสังกัดองค์กรบริหารส่วน จังหวัดสกลนครประจำปีการศึกษา 2557	2557
8	ได้รับรางวัลระดับเหรียญเงินในการประกวดแผนการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาห้องถีน (SBMLD) จากรบส่งเสริมการปักครองห้องถีน เป็นเงิน 120,000 บาท และเงินอุดหนุน 430,000 บาท	2557

9	ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษารอบที่ 3 (พ.ศ.2554-2558) จาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การ มหาชน)ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านมัธยมศึกษา	2558
---	---	------

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

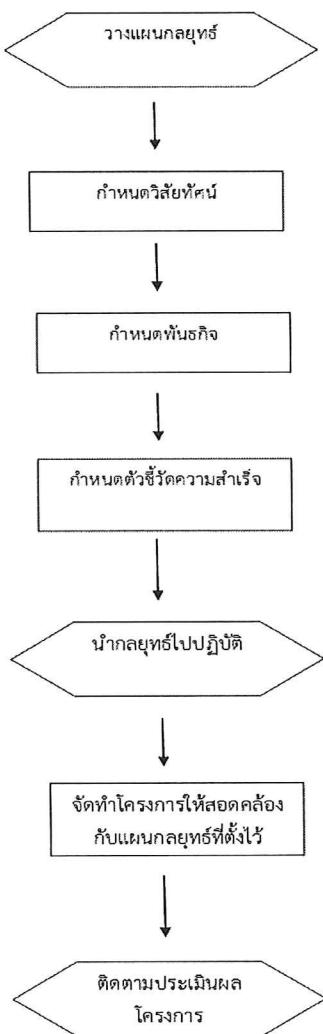
จากผลการวิจัยการบริหาร โรงเรียนเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนภูดินแดงวิทยา สรุปและ อภิปรายผลจากการวิจัยได้ดังนี้

1. โรงเรียนภูดินแดงวิทยาเป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก คณะผู้บริหารของโรงเรียนมีการ วางแผนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณภาพส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงาน ได้เพิ่มขึ้นทุกปี เกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้เสียมีทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มจากที่คณะ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนด พันธกิจ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ 2) การ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายงานภายในโรงเรียน ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ ได้วางแผนเพื่อที่จะได้เป็นตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และ 3) การติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ โดยคณะผู้บริหารจะออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล โครงการและให้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลหากผลที่ได้จากการประเมินโครงการเป็นไปตาม ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตั้งไว้แสดงว่าคณะผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียประสบความสำเร็จในการ วางแผนกลยุทธ์ แต่หากพบข้อผิดพลาดหรือปัญหาจากการประเมิน โครงการคณะผู้บริหารและผู้มี ส่วนได้เสียอาจจะร่วมกันหาวิธีแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้ผลของโครงการบรรลุตามจุดประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ ต้อง เพชริญกับการเปลี่ยนแปลงที่จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมี การวางแผนที่ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่เคลื่อนไหวตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแต่ถ้าขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการปฏิบัติงานแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

จะประสบความสำเร็จได้อย่างไร คณะผู้บริหารของโรงเรียนภูดินแแดงวิทยาสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนเรียกได้ว่า “ใช้ใจแลกใจการทำงาน” ทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความภักดีเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มกำลัง อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้นคือการประเมินผลข้อผิดพลาดและข้อดีของการจัดทำโครงการ คณะผู้บริหารแต่ตั้งให้มีคณะกรรมการประเมินผลติดตามประเมินผลหลังจากสิ้นสุดการปฏิบัติโครงการเพื่อนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น และพัฒนาข้อดีที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

แผนผังขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนภูดินแแดงวิทยา



## ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. โรงเรียนควรจัดโครงการแนะนำเพื่อศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ให้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ จัดแนะนำเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ให้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพื่อสร้างทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการศึกษาเลือกเรียนต่อในระดับชั้นต่อไป
2. โรงเรียนควรจัดโครงการสอนพิเศษ ให้กับนักเรียนที่กำลังเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 และระดับปริญญาตรี ให้ผู้นักเรียนได้เรียนรู้เทคนิคการทำข้อสอบนอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน เพื่อเพิ่มทักษะการทำข้อสอบให้กับผู้เรียน

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก.

ดุษฎีนิพนธ์. ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชนินทร์ ชุมเหพันธรักษ์. (2544). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสาร

และตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธนาพรส.

พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2547). ทฤษฎีฐานราก (*Grounded Theory*) วิธีวิทยาการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีในการพัฒนาประเทศ, บรรณสาร นศก.ท. (19): 1 เมษายน – กันยายน.

ไพบูลย์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระไชเท็กซ์.

สมยศ นาวีการ. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

เสาวนี ตรีพุทธรัตน์. (2551). ระบบการสร้างเครือข่ายการจัดการสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิผลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. โครงการสนับสนุนทุนวิจัย.

ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.