

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพและขนาดของสถานศึกษาต่างกัน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3

#### สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกัน
2. โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 2,163 คน จาก 220 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 220 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,985 คน แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 48 คน ขนาดกลาง จำนวน 125 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 47 คน ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 443 คน ขนาดกลาง จำนวน 1347 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 195 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 42 คน ขนาดกลาง จำนวน 95 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 42 คน ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 207 คน ขนาดกลาง จำนวน 299 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 129 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 3 จำนวน 48 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีระดับการวัด 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามกรอบคลุมสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 3 และแบบสอบถามปลายเปิด ให้แสดงความคิดเห็นโดยเสรีเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความครอบคลุมเนื้อหา และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 3 มีการค้นพบดังนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์  
ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1.1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา และด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการประเมินผลและรายงาน ด้านการดำเนินการตามแผนและด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ส่วนครูผู้สอนพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการดำเนินการตามแผน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ บุคลากรในโรงเรียนศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน และนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่

รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และความต้องการของชุมชน

## 1.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จำแนกตามสถานภาพ พบว่า

### 1.2.1 ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ บุคลากรในโรงเรียนศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน และนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน และการสรุปประเด็นของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

### 1.2.2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ให้แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่อยู่เหนือระดับขึ้นไป และความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรม กำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนมากำหนดทิศทางของโรงเรียน

### 1.2.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ใช้เทคนิค SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และชุมชนในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาและใช้แรงจูงใจให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ใช้เทคนิค SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การนำข้อความเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่ม และการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

### 1.2.4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มเหมาะสมที่จะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามขั้นตอนขออนุมัติแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ดำเนินงานตามขั้นตอนขออนุมัติแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มเหมาะสมที่จะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

### 1.2.5 ด้านการดำเนินการตามแผน

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานตามแผน การมีส่วนร่วมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน และการประสานงานของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม

และนำมาปฏิบัติตามแผน บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการปฏิบัติตามแผน

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน การจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผน และบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน

#### 1.2.6 ด้านการประเมินผลและรายงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขเพื่อสร้าง แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล จัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรในโรงเรียน และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง การสรุป เสนอแนะผลการประเมินงาน โครงการ

ครูผู้สอน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขเพื่อสร้าง แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง จัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

### 1.3 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า

#### 1.3.1 ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของ โรงเรียนเป็นปัจจุบัน

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ บุคลากรในโรงเรียนศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน และนำข้อมูลสารสนเทศมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนเป็นปัจจุบัน การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และความต้องการของชุมชน

### 1.3.2 ด้านการกำหนดทิศทางการของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ กำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่อยู่เหนือระดับขึ้นไป และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรม กำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนมากำหนดทิศทางของโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรม ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ

โรงเรียน และการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลผลิตหลักของหน่วยงานที่อยู่เหนือระดับขึ้นไป และการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

### 1.3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ใช้เทคนิค SWOT ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การนำข้อความเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่ม และ การเชื่อมโยงในการเขียนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพและการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการเชื่อมโยงในการเขียนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพและการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ใช้แรงจูงใจให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และการนำข้อความเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่ม การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงาน

### 1.3.4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มเหมาะสมที่จะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานตามขั้นตอนของอนุมัติแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน กำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับ



ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มเหมาะสมที่จะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ กำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และดำเนินงานตามขั้นตอนของอนุมัติแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

#### 1.3.4 ด้านการดำเนินการตามแผน

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การมีส่วนร่วมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน จัดประชุมเมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการประสานงานของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนำมาปฏิบัติตามแผน

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานตามแผน การมีส่วนร่วมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน และการจัด ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผน

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามแผน การมีส่วนร่วมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน และการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการปฏิบัติตามแผน

#### 1.3.5 ด้านการประเมินผลและรายงาน

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขเพื่อสร้าง แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง จัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาแก้ไขเพื่อสร้าง แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรในโรงเรียน และ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง จัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสรุป เสนอแนะผลการประเมินงานโครงการ

## 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาจำแนกตามสถานภาพ โดยรวม ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

2.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า



### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า

3.1 ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของท้องถิ่นด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง และควรให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และความต้องการของชุมชน

3.2 ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ ควรกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ควรให้บุคลากรทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และแผนกลยุทธ์ควรมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีในกรณีที่มีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน

3.3 ด้านการกำหนดคยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ได้แก่ บุคลากรและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควรใช้แรงจูงใจให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และควรเชื่อมโยงในการเขียนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพและการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

3.4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ ได้แก่ ควรกำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ควรสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับงบประมาณ และควรจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรูปเล่มเหมาะสมที่จะเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

3.5 ด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรรีดยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ควรจัดประชุมเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน

3.6 ด้านการประเมินผลและรายงาน ได้แก่ ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผน และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ใน

ระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ยังใหม่สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สภาพการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบ กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้นจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคนที่เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง ๆ อย่างครูผู้สอน ครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์กลับไม่ได้เข้ารับการอบรมด้วย ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับอุดมชัย สวนทวี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับทองทิพย์ สิงห์หลง (2546 : 98-99) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครู โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ยังใหม่สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคนที่เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายจัดทำแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง ๆ อย่างครูผู้สอน ครูผู้จัดทำแผนกลยุทธ์กลับไม่ได้เข้ารับการอบรมด้วย ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรพิมล ชินภักดี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม

พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม มีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการปฏิบัติงานจะต้องยึดรูปแบบหรือเป็นทางการ ทำให้ไม่มีความสะดวกและรวดเร็วในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และในโรงเรียนขนาดเล็กมีความขาดแคลนในเรื่องของบุคลากรในการดำเนินงาน ขาดแคลนในเรื่องของวัสดุครุภัณฑ์ในการดำเนินงาน ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีความเหมาะสมทั้งบุคลากร สภาพของชุมชน มีความสะดวก และมีความคล่องตัวอย่างพอเหมาะในการดำเนินงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น จึงส่งผลให้โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา แตกต่างกัน และพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วราวุธ หาเคน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่มีสถานภาพและขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า ครู อาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาการดำเนินการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางเลือกในการดำเนินงานน้อย ผู้บริหารควรจัดอบรมเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บุคลากร

1.3 โรงเรียนควรมีการประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกร เขต 3 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร ครูผู้สอน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และสามารถไปจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนความต้องการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และกำหนดตัวแปรในประเด็นที่ศึกษาเพิ่มขึ้น เช่น ประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตลอดจนปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลในรายละเอียด โดยเฉพาะในโรงเรียนต้นแบบ เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาวิจัยระดับความต้องการของชุมชนในการเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน