

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

Balanced Scorecard Management Strategy of Large Schools under the Office
of Pathumthani Primary Educational Service Area

กิจปณิฐ อุสาโห

Kitpinit Usaho

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

School of Graduate Studies, Eastern Asia University, Thailand

Email: pmgkitpinit@gmail.com

Received May 22, 2022; Revised June 29, 2022; Accepted July 15, 2022

Abstract

The purpose of this qualitative research was to analyze the external and internal environment and formulate the balanced scorecard management strategy of large schools. Key informants and in the research were administrators and teachers in large schools consisted of 28 persons. Research tools were the workshop record form, external and internal environment analysis form, vision and formulate the balanced scorecard management strategy form. Data collection, self-collection, content analysis, data analysis. The results showed that 1. The analysis of the external and internal environment of large schools as a whole were opportunities and strength, respectively, and internal environments. To determine the direction of the strategy, the results appear to be in the position of a rising star, able to proactively determine, expand and develop 2. Strategies for the balanced scorecard management of large schools have 4 main strategies, 25 sub-strategies. The main strategies were 2.1 Strategies for building student achievement 2.2 strategies for developing highly skilled teachers 2.3 Fundraising strategies and resources for education and 2.4 Good management development strategies.

Keyword: Strategy; Balanced Scorecard Management; Large schools

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน แบบกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลโรงเรียนขนาดใหญ่ การรวบรวมข้อมูลเก็บด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunity) และเป็นจุดแข็ง (Strength) ตามลำดับ ต่อจากนั้นได้นำมาจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (TOWS MATRIX) เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ผลปรากฏว่าอยู่ในตำแหน่งดาวรุ่ง (Star) สามารถกำหนดเชิงรุก ขยาย และพัฒนา 2. กลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนขนาดใหญ่ มี 4 กลยุทธ์หลัก, 25 กลยุทธ์ย่อย โดยกลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) กลยุทธ์พัฒนาครูให้มีทักษะสูง 3) กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา และ 4) กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการที่ดี

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การบริหารเชิงสมดุล; โรงเรียนขนาดใหญ่

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 258 ได้บัญญัติให้มีการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา ครอบคลุมให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าฯ ให้ดำเนินการตามกฎหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้มีกลไกและระบบการผลิตคัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัด และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ ทั้งนี้ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ มาตรา 261 ให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระคณะหนึ่ง ที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ และร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป ซึ่งในที่สุดได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ขึ้นมา

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (กอปศ.) (Independent Committee for Education Reform (ICER), 2017) ได้ดำเนินการด้านการศึกษาและทบทวนผลการศึกษาวิจัย ข้อเสนอเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนทบทวนผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ทางการจัดการศึกษาของประเทศที่มีการทดสอบและสำรวจได้ จากแหล่งอ้างอิงทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงข้อสรุป ข้อคิดเห็นจากการเยี่ยมชมพื้นที่ และการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ ที่ กอปศ. จัดขึ้นร่วมกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มากกว่า 20 ครั้ง ร่วมกับข้อคิดเห็นที่ได้รับผ่านทางเว็บไซต์ของ กอปศ. และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ทำให้สรุปปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษาของประเทศ ดังนี้ 1) ปัญหาของระบบการศึกษาของไทยมีความซับซ้อนสูง 2) คุณภาพการศึกษาต่ำ 3) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 4) ปัญหาของระบบการศึกษาเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างขีดความสามารถใน

การแข่งขัน 5) การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่มีประสิทธิภาพ 6) การกำกับดูแลการบริหารจัดการระบบการศึกษาของภาครัฐ ในด้านธรรมาภิบาล เป็นอุปสรรคที่บั่นทอนประสิทธิภาพของการนำประเด็นการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ 7) บริบทของประเทศและโลกกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียน เป็นองค์กรทางสังคมที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการพัฒนา เพื่อให้บุคคลในประเทศสามารถนำความรู้ สติปัญญา ความสามารถทักษะที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการแข่งขันระหว่างประเทศ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องค้นหาแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาให้นักเรียนมีคุณภาพ จำเป็นต้องตื่นตัว วางแผนกลยุทธ์การบริหารเชิงสมดุลเพื่อเป็นฐานสู่ความยั่งยืนในอนาคต จึงได้นำแนวคิดหลักการของการบริหารเชิงสมดุลของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1992) มาประยุกต์ทางการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาการวิจัยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นปัญหาของความไม่สมดุล ตามหลักการประยุกต์การบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มุมมอง ดังนี้

ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย 1) จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติพื้นฐาน ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่า คะแนนเฉลี่ยรวมระดับประเทศ และระดับสังกัดทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2) ผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (National Test – NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี คะแนนเฉลี่ยรวมความสามารถทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา คำนวณ เหตุผล ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติ (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020)

ด้านกระบวนการบริหารภายใน มีปัญหาด้านการเรียนการสอน ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก (Kongsang, 2021)

ด้านผู้เรียน พบว่า 1) ร้อยละผู้เรียนที่มีทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่สองอยู่ในระดับต้องปรับปรุง 2) ร้อยละของโรงเรียนจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) อยู่ในระดับคุณภาพต้องปรับปรุงและ 3) ภัยคุกคามจากภายนอกของโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้แก่ มีแหล่งยาเสพติดและอาชญากรรมมาก ผู้ปกครองมีอาชีพไม่มั่นคง ส่งผลต่อรายได้ที่ไม่แน่นอน ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของชุมชนส่งผลกระทบต่อการจัด (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020)

ด้านการเรียนรู้และเติบโต จะพบว่ามีนักเรียนออกกลางคัน (Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, 2020) และปัญหาของโรงเรียนขนาดใหญ่ได้แก่ โรงเรียนยังขาดเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และครูผู้สอนมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น จำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ภาระงานอื่นมากนอกเหนือจากการสอน ครูไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระวิชาเอก (Kongsang, 2021)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา 1) มุ่งศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารเชิงสมดุล ประกอบด้วย มุมมองด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และมุมมองด้านการเงิน

ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารและครู จำนวน 28 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 4 คน และครู 24 คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (Usaho, 2021a, 2021b)

ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2564 ถึง วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2565

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการกระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้บัญญัติไว้ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ทั้งนี้หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (The Government Gazette, 2007) โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ออกกฎกระทรวงไว้

การประยุกต์การบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (Kaplan & Norton, 1992) เริ่มจากโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน และได้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน นำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

มุมมองด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง เป็นการตอบคำถามเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ โรงเรียนควรตอบสนองผู้เรียนและผู้ปกครองอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจ

มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน เป็นการตอบคำถามว่าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจ ของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เรียน โรงเรียนควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศและการบริหารจัดการอย่างไร และถ้าโรงเรียนประสบความสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอน (หรือการจัดการเรียนรู้) ควรเป็นอย่างไร

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ โรงเรียนควรทำอะไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยและพัฒนา การวิจัยในชั้นเรียน นวัตกรรมการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มาตรฐานแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และการจัดการความรู้ (KM)

มุมมองด้านการเงิน เป็นการตอบคำถาม การบริหารการระดมทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อสนับสนุนการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผนกลยุทธ์ (Usaho, 2021, 2022) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) 3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) 4.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT ANALYSIS) 5. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) 6. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะต้องวิเคราะห์ในเรื่องของโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) โดยมีฐานในการพิจารณาจากด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) ด้านการเมือง (Politics) ด้านปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ภัยพิบัติต่างๆ โรคระบาด ยาเสพติด และอาชญากรรม เป็นต้น ด้านกฎหมาย (Legal) และ ด้านการศึกษา (Education) โดยเฉพาะการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการผลิตอาวุธนิวเคลียร์ของประเทศต่าง ๆ เพื่อป้องกันและพัฒนาประเทศ ย่อโดยรวม STEPPLE

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยพิจารณาจากฐานด้านโครงสร้าง (Structure) ผลผลิตและบริการ (Service) บุคลากร (Manpower) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) ย่อโดยรวม SS 4M

การจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (THE TOWS MATRIX) (Kountz & Weihrich, 1988) การจับคู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ มีดังนี้

1) กลยุทธ์ “WT” ย่อมาจาก Weaknesses และ Threats มีความหมายว่าองค์กรแบบกิจการร่วมค้าจำเป็นต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เลิกจ้าง เลิกกิจการ เป็นต้น เปรียบเสมือนอยู่ในตำแหน่งสุนัขจิ้งจอก (Dog)

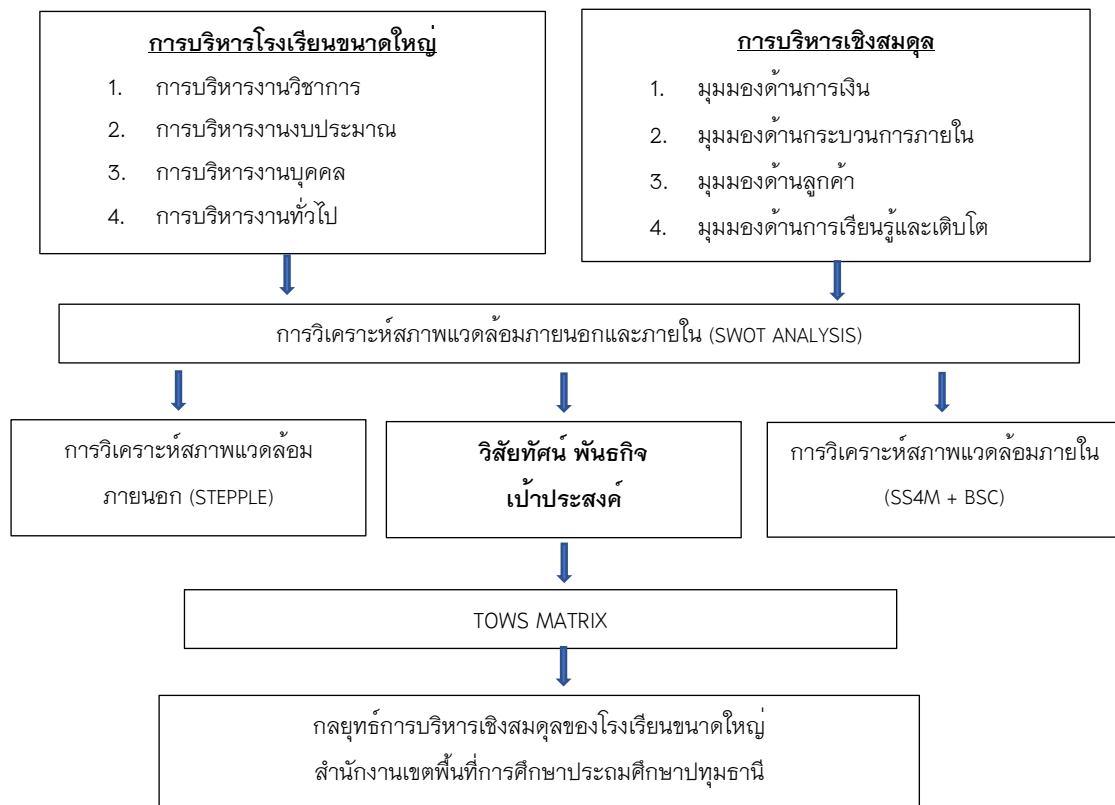
2) กลยุทธ์ “WO” ย่อมาจาก Weaknesses และ Opportunities มีความหมายว่าองค์กรมีจุดอ่อนบางอย่างและบางพื้นที่อาจพัฒนาพื้นที่เหล่านั้นในองค์กร หรือกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อกำจัดจุดอ่อนเพื่อที่จะทำประโยชน์จากโอกาสซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเปรียบเสมือนอยู่ในตำแหน่งตั้งคำถาม Question marks (?) จำเป็นต้องปรับปรุงภายในองค์กรเป็นอันดับแรก

3) กลยุทธ์ “ST” ย่อมาจาก Strengths และ Threats มีความหมายว่าใช้จุดแข็งเพื่อรองรับภัยคุกคามและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม หรือเปรียบเสมือนวัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cows) สภาพแวดล้อมภายนอกเปรียบเสมือนมีสงครามเราอยู่ภายในต้องพยายามฝึกฝนวิทยายุทธในองค์กรของเราอย่างเต็มที่ รักษาความเข้มแข็งภายใน เตรียมความพร้อมหากสถานการณ์ภายนอกสงบลงเมื่อใด แปลงเป็นโอกาสเมื่อใดเมื่อนั้น เราจะได้ออกไปต่อสู้แข่งขันกับองค์กรภายนอก

4) กลยุทธ์ “SO” ย่อมาจาก Strengths และ Opportunity หมายถึงกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ขยายกิจการเปรียบเสมือน “Star” ดาวรุ่ง สามารถขยายกิจการในองค์กรเป็นจุดแข็ง ภายนอกองค์กรเป็นโอกาส

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า เรืองรณ ล้อมลาย (Lomlai, 2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 24 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ องค์ประกอบหลักด้านงบประมาณ องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการภายในและองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) การสร้างและพัฒนาแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดของรูปแบบวัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงสมดุลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับ เสาวรส สังข์ศิริเวชชาดา (Sangsiriwejjhatha, 2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนขนาดกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากสำหรับสภาพที่ประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนขนาดกลาง พบว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม (Threats) อยู่ในตำแหน่งสุนัขจิ้งจอก (dog) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพ



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและกำหนดกลยุทธ์ใช้การบริหารเชิงสมดุลของโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้บริหารและครู จำนวน 28 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 4 คน และ ครู 24 คน เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (Usaho, 2021a, 2021b)

เครื่องมือในการวิจัย การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ เครื่องมือได้แก่ เอกสารและแบบรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบบันทึกภาพ แบบกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ผู้วิจัยเป็นวิทยากรและควบคุมการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยตนเอง ในการนำเสนอและให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดมความคิดในการวิเคราะห์

การรวบรวมข้อมูล

1. ใช้แบบบันทึกสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน ประกอบการนำเสนอด้วย Power Point ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดำเนินการวิเคราะห์ตามแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์
3. หลังจากประชุมเชิงปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขออนุญาตเก็บแบบบันทึก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยผู้วิจัยเก็บด้วยตัวเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยใช้ (SWOT ANALYSIS)

1. วิเคราะห์การบริหารแบบกระจายอำนาจของโรงเรียน มี 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) และโอกาส (Opportunities) โดยใช้ STEPPLE ANALYSIS และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) โดยใช้ SS 4 M และองค์ประกอบของการบริหารเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า (นักเรียนและผู้ปกครอง) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต
2. หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่แล้ว มาดำเนินการจับคู่ทำ TOWS MATRIX เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นโรงเรียนคุณภาพต้นแบบ คุณธรรม วัฒนธรรม และความรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่ผลิตนักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 พ.ศ. 2570

พันธกิจ (Mission)

1) นักเรียนเรียนรู้โดยมีเป้าหมายการเรียนรู้ เรียนรู้คุณธรรม วัฒนธรรม และความรู้ เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ เรียนรู้เพื่อส่วนรวม เรียนรู้ระบบนิเวศน์ เรียนรู้ในห้องเรียน นอกห้องเรียนและตามอัธยาศัย เรียนรู้ที่เริ่มจากการใช้ความคิด เรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น เรียนรู้การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรียนรู้และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เรียนรู้การสร้างนวัตกรรม และเป็นนวัตกรรม

2) ครูจัดหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะของนักเรียน กระบวนทัศน์และทักษะของครูเป็นผู้อำนวยการ
ความสะดวก กระตุ้นให้นักเรียนเรียนรู้ ครูชี้แนะให้นักเรียนได้เรียนรู้เปลี่ยนจากการถ่ายทอดเพียงอย่างเดียว

3) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนครูและนักเรียนอย่างใส่ใจ

เป้าประสงค์ (Goals)

นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรม วัฒนธรรม และความรู้ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมายเน้น
การใช้ความรู้มีทักษะความสามารถสูงในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคม เป็นคนไทยดิจิทัล
(Digital-Thai) เป็นคนไทยสากล (Global-Thai) สามารถใช้ความรู้สร้างนวัตกรรมมีความสามารถเป็นนวัตกรรม ดำรงชีวิต
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF)

กุญแจแห่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ
การในรูปของโครงการและมีตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จของโครงการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการ	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
สังคม-วัฒนธรรม (Social)	+	
เทคโนโลยี (Technology)	+	
เศรษฐกิจ (Economies)	+	
การเมือง (Politics)	+	
ปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factors) เช่น โรคระบาด COVID-19 ยาเสพติด อาชญากรรม แผ่นดินไหว ภัยพิบัติ ฯลฯ		-
กฎหมาย (Legal)	+	
การศึกษา (Education)	+	
การศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์การเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษา ทางด้านวิทยาศาสตร์การผลิตอาวุธนิวเคลียร์ ฯลฯ		
รวม	+	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. SS 4 M

รายการ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้าง (Structure)	+	
ผลผลิตและบริการ (Service)	+	
กำลังคน (Manpower)	+ (60%)	- (40%)
การเงิน (Money)		-
วัสดุอุปกรณ์ (Material)	+ (60%)	- (40%)
การบริหารจัดการ (Management)	+	
รวม	+	

2. Balanced Scorecard: BSC

มุมมอง (perspective)	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการเงิน (Financial)		-
ด้านกระบวนการภายใน (Internal process)	+	
ด้านลูกค้า (นักเรียน) (Customer Satisfaction)	+	
ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)	+	
รวม	+	

การทำ TOW MATRIX

S O + +	Star	W O - +	?
W O - +	Cash Cows	W T - -	dog

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผลการวิเคราะห์ได้โอกาส (Opportunities) และจุดแข็ง (Strengths) อธิบายความหมายได้ว่า การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถรุก ขยาย พัฒนาได้

ผลจากการวิเคราะห์สามารถกำหนดกลยุทธ์หลัก ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา
2. กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
4. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี

ตัวชี้วัดกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

1. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัด คือ จำนวนเงินหรือร้อยละทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น
2. กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตัวชี้วัด คือ จำนวนครั้งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการฝึกอบรมความรู้ทักษะเพิ่มขึ้น
3. กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวชี้วัด คือ ร้อยละหรือค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
4. กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ตัวชี้วัด คือ ร้อยละความพึงพอใจผู้ปกครองและนักเรียน ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักกับการบริหารเชิงสมดุล

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักและการบริหารเชิงสมดุล (Balance Scorecard : BSC)

กลยุทธ์ (Strategies)	กลยุทธ์สร้าง ผลลัพธ์ทางการ เรียนของนักเรียน	กลยุทธ์พัฒนาครูและ บุคลากรการศึกษา	กลยุทธ์ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อ การศึกษา	กลยุทธ์การบริหาร จัดการที่ดี
การบริหาร เชิงสมดุล (BSC)				
มุมมองด้านการเงิน	- ส่งเสริมนักเรียน มีความรับผิดชอบต่อ สังคม	- การฝึกอบรมครูและ บุคลากรการศึกษาทาง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อันทันสมัย	- 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน - 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน	- ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อการศึกษา
มุมมองกระบวนการ ภายใน	- การจัดการเรียนรู้เชิงรุก - การจัดการเรียนรู้เชิงรุก ตามฐานสมรรถนะของ นักเรียน	- สร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของวิชาชีพ (PLC)	ผลิตภาพ	- สร้างเครือข่ายภายใน และภายนอก
มุมมองความพึงพอใจ ของลูกค้า (นักเรียน ผู้ปกครอง)	- นักเรียนพึงพอใจ - ผู้ปกครองพึงพอใจ - ผลลัพธ์ทางการ เรียนของนักเรียน	- ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างครูและนักเรียน (ผู้ปกครอง)	- สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย	- การรักษานักเรียน ปัจจุบันให้คงอยู่และหา นักเรียนใหม่เชิงรุก
มุมมองการเรียนรู้และ เติบโต	- องค์การแห่งการเรียนรู้ - การจัดการความรู้ - การวัดประเมินผล - การคิดสร้างสรรค์ - นวัตกรรมการศึกษา - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - การวิจัย+พัฒนา	- การฝึกอบรมการ จัดการเรียนรู้	- 1 ห้องเรียน 1 อาชีพ	- โรงเรียนชุมชนวิชาชีพ (SLC)

จากตารางเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักและการบริหารเชิงสมดุลจะได้กลยุทธ์ย่อย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักสร้างผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 11 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ส่งเสริมนักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละนักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกทางด้านอารมณ์ สังคม ภาย ใจ ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกทางด้านอารมณ์ สังคม ภาย ใจ
3. กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามฐานสมรรถนะของนักเรียน ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกตามฐานสมรรถนะของนักเรียน
4. กลยุทธ์สร้างความพึงพอใจแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง
5. กลยุทธ์พัฒนาผลลัพธ์ของการเรียนของนักเรียน ตัวชี้วัด จำนวนหรือร้อยละผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
6. กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด : จำนวนหรือร้อยละที่ดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

7. กลยุทธ์การวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละที่มีการวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย
8. กลยุทธ์การคิดสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละผลงานที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์
9. กลยุทธ์การคิดสร้างนวัตกรรมการศึกษา ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละนวัตกรรมการศึกษาที่ผลิตขึ้น
10. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการบันทึกของนักเรียนเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
11. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละที่มีการวิจัยและพัฒนาและการวิจัยในชั้นเรียน

กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอันทันสมัย
2. กลยุทธ์สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละการประชุมปรึกษาหารือระหว่างครูเพื่อแก้ปัญหาในวิชาต่าง ๆ
3. กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน ผู้ปกครอง ตัวชี้วัด: ร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง
4. กลยุทธ์การฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการฝึกอบรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครู

กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนผลงานที่ทำสำเร็จ
2. กลยุทธ์ 1 นวัตกรรม 1 ห้องเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนนวัตกรรมเพิ่มขึ้น
3. กลยุทธ์สร้างผลผลิตภาพ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนผลผลิตและผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น
4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้เสีย ตัวชี้วัด: จำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย
5. กลยุทธ์ 1 ห้องเรียน 1 อาชีพ ตัวชี้วัด: จำนวนอาชีพที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
2. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพิ่มขึ้น
3. กลยุทธ์การรักษานักเรียนปัจจุบันให้คงอยู่และสรรหานักเรียนใหม่เชิงรุก ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละนักเรียนคงอยู่และสรรหานักเรียนใหม่เชิงรุก
4. กลยุทธ์สร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (SLC) ตัวชี้วัด: จำนวนหรือร้อยละความพึงพอใจของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ปกครองเกี่ยวกับคุณภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสู่ชุมชน

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่าทุกรายการเป็นโอกาส (Opportunities) ยกเว้นรายการเดียว คือ ปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Factors) เช่นเกิดโรคระบาดไวรัสโคโรนา-19 (COVID-19) ยาเสพติด อาชญากรรม ภายนอกโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงเป็นภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งส่งผลกระทบเป็นอย่างมาก โรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับการเรียนการสอนจากการเรียนการสอนในโรงเรียน เปลี่ยนเป็นการสอนทางออนไลน์ และเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน พบว่าทุกรายการเป็นจุดแข็ง (Strengths) ยกเว้นด้านการเงินพบว่าเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ร้อยละ 100 สำหรับองค์ประกอบด้านกำลังคนพบว่า เป็นจุดแข็งร้อยละ 60 เป็นจุดอ่อนร้อยละ 40 เมื่อจับคู่องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า อยู่ในตำแหน่ง SO (Star) สอดคล้องกับแนวคิดของ Rountz and Weishrich (1988) การจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (THE TOWS MATRIX) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์และการที่โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่ง “SO” ย่อมาจาก Strengths Opportunities และหมายถึง กลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่เปรียบเสมือน “ดาวรุ่ง” (Star) สามารถขยายกิจการเชิงรุกและพัฒนาต่อไปอีกได้ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญนอกเหนือจากการขยาย รุก พัฒนาต่อไป จำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจในส่วนที่เป็นองค์ประกอบภายใน ที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ องค์ประกอบทางการเงินและทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนอยู่บ้างอาจจะต้องใช้การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา เช่น เปิดบัญชีรายได้สถานศึกษา อาจจะได้จากการบริจาค หรือการจัดกิจกรรมเพื่อระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา นอกเหนือจากการได้รับงบประมาณจากทางราชการตามรายหัวของนักเรียน

2. ผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อยได้ 25 กลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถกำหนดกลยุทธ์หลักได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษาพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) จึงจัดลำดับอยู่ในลำดับแรก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lomlai (2021) พบว่าการบริหารเชิงสมดุลมีองค์ประกอบด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกัน

2) กลยุทธ์สร้างผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาในปัจจุบันของโรงเรียนขนาดใหญ่ในเรื่องผลผลิตและบริการ (Service) เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) สอดคล้องกับการวิเคราะห์กับบริหารเชิงสมดุล (BSC) ในองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) ซึ่งกล่าวถึงผลผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพ (Quality) และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครองและนักเรียน (Customer Satisfaction perspective) กลยุทธ์นี้จึงเป็นกลยุทธ์หลัก

3) กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ยังมีจุดอ่อนถึงร้อยละ 40 จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ตามที่ ดร.สุวิทย์ เหมอินทรีย์ (Maesincee, 2018) กล่าวถึงการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ต้องดำเนินการเตรียมคนไทย 4.0 สู่มโนทัศน์ที่หนึ่งการที่จะให้นักเรียนเป็นคนไทย 4.0 มโนทัศน์ที่หนึ่งจำเป็นที่จะต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอันดับแรกโดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นที่ครูจะต้องมีทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและมีทักษะสูงในการใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับ Sangsiriwejthada (2021) ในเรื่องกลยุทธ์พัฒนาครูให้มีทักษะสูง

4) กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี ถึงแม้ว่าผลงานวิจัยในภาพรวมขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการเป็นจุดแข็ง แต่ผลการวิจัยในระดับชาติยังเป็นจุดอ่อน จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดี และสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารเชิงสมดุล (BSC) ในเรื่องของกระบวนการภายใน (Internal process perspective) (Kaplan & Norton, 1992) องค์ประกอบนี้สามารถพัฒนาได้และเป็นจุดสำคัญในการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ มาเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงสมดุล (BSC) ทำให้ได้กลยุทธ์ย่อยอีก 25 กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการบริหารเชิงสมดุลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน กระบวนการภายใน ความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน และการเรียนรู้และเติบโต

สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Star)
2. ผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 25 กลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำผลการวิจัยไปใช้

1. การเสนอผลการวิจัยมอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้หน่วยงานมีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. นำเสนอผลการวิจัยส่งมอบให้หน่วยงานระดับผู้บังคับบัญชา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี นำผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในลำดับต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เห็นควรวิจัยในหัวข้อการประเมินผลกลยุทธ์ของการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อติดตามตรวจสอบการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปใช้เกิดผลอย่างไร และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชิงสมดุลเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมเป็นโอกาส (Opportunities) และเป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามลำดับอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Star) และผลการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ย่อย 25 กลยุทธ์



References

- Independent Committee for Education Reform (ICER). (2017). *Educational a form Country Plan*. Independent Committee for Education Reform (ICER).
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balance Scorecard–Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kongsang, A. (2021). Teacher of Bangchodanusorn School. *Interviews*. November, 13.
- Kountz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). McGraw–Hill.
- Lomlai, R. (2021). *The Development of a Balanced Management Model of Ramkhamhaeng University*. Ramkhamhaeng University.
- Maesincee, S. (2017, Jan 16). *Reparation Thai people 4.0 for the First World*. (Video). EDUCA 2016. <https://www.facebook.com/educathai/videos/1229557307126092/>
- Ministerial Regulations Prescribing Criteria and Methods of Decentralization of Administration and Education Management, B.E. 2550. (2007, May 16). *The Government Gazette*. Vol. 124, section 24a., pp.29–36.

- National Institute of Educational Testing Service (Public Organization). (2020). The Development of Testing System of Core Competency for Learners at the Primary School to Enhance the Quality of Learner in the 21st Century. <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER059/GENERAL/DATA0000/00000379.PDF>
- Sangsiriwejtthada, S. (2021). *Balanced Scorecard Management Strategies under the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1*[Master's Thesis, Eastern Asia University].
- Pathumthani Primary Educational Service Area Office 1, Group Policy and Plan. (2020). *Basic Education Development Plan 2020 – 2021 (Reviewed edition 2021)*. <https://plan.ptt1.go.th/>
- Usaho, K. (2020). *Lecture on Setting Visions and Strategies of Educational Institutions at Bangchoadanusorn School*. October, 8.
- Usaho, K. (2021). *Documents for Teaching Educational Strategy Management Course Code 34101201*. Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, Eastern Asia University.
- Usaho, K. (2021a). *Workshop on Setting visions and Balancing Strategies of Klong 5 School*. November, 13.
- Usaho, K. (2021b). *Workshop on Strategic Management for Learners Development in the 21st Century according to the Thailand 4.0 concept at Buengkhaoyon (Kongpanupattam) School*. November, 30.
- Usaho, K. (2022). *Teaching Dements on Policy Management, Educational Strategies, and Educational Quality, Assurance code 2410063*. Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, Eastern Asia University.