

## แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

Guidelines for the Administration according to the Strategic Plan of the Sport Schools under Thailand National Sports University

ธัญญพัทธ์ แสงสีเหลือง<sup>1</sup>, ปพนสรค์ โพธิพิทักษ์<sup>2</sup> และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน<sup>3</sup>

Thanyaphat Saengsriuang, Paphonsan Potiphitak and Teeppipat Santhawan

Received: September 27, 2019

Revised: November 10, 2020

Accepted: November 12, 2020

DOI: 10.14456/jra.2021.42

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา 2) หาแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาสังกัด มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาจำนวน 13 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 217 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนวิชาพื้นฐาน และผู้ฝึกสอนกีฬา โดยใช้วิธีการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน และทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม เปรียบเทียบสัดส่วนและใช้วิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) หาแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า สภาพการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านกระบวนการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล และด้านที่มีสภาพต่ำสุด คือ ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา มีดังนี้ 2.1) ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษามีการบริหารงานตามวงจรการ

<sup>1,3</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์; Faculty of Education, Nakorn Sawan Rajabhat University

<sup>2</sup> คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์; Faculty of Science and Technology, Nakorn Sawan Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: aun\_aun0209@hotmail.ac.th, Tel. 094-6068855

บริหารคุณภาพ (PDCA) มีการวางแผน แต่งตั้งคณะกรรมการ จัดประชุม ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2.2) ด้านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ควรมีกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการวางแผนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ทั้งทางด้านการจัดการศึกษาและการจัดการกีฬาอย่างเหมาะสม และ 2.3) ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มีการกำกับ ติดตามการประเมินผลตามรายละเอียดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงพัฒนาการรายละเอียดของการประเมินเพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินมีความเหมาะสมที่สุด

**คำสำคัญ:** แนวทางการบริหารงาน, แผนยุทธศาสตร์, โรงเรียนกีฬา, มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

### Abstract

This research article aims to 1) study conditions of the administration according to the strategic plan of the sports schools, 2) expose guidelines for the administration according to the strategic plan of the sports schools under Thailand national sports university. The research projected 13 sports schools as a sample population along with 217 informants which consist of school administrators, teacher of basic subjects and sports trainers by utilized krejcie & morgan table, group sampling, compare the proportions and draw lots. The researcher provided a questionnaire for 5 levels of estimation with an accuracy of 0.95 accompanied by frequency, percentage, mean and standard deviation as statistical analysis. Besides, the researcher provided a focus group with 7 experts and analyst the contents following. The result found that 1) the management condition of the sports schools strategic plan in the big picture is at a high level and when considering each aspect, it found that the highest operating conditions is the process of transforming the plan into action, followed by the monitoring and evaluation process. However, the aspect that showed the lowest status is the strategic planning process. 2) the guidelines for the management of the strategic plan of the sports schools consisted: 2.1) the process of preparing strategic plans that the schools had managed by the quality management cycle (PDCA), there were plans for the committee appointment, organizes the meeting, prepares strategy plans according to the SWOT process or the analysis of the internal and external environment. 2.2) the process of transforming plans into action should have been analyst clients and stakeholders as a process. Moreover, activities supposed to plan appropriately along with the school vision,

missions, goals, and strategies both in education management and sports management. Lastly, 2.3) In terms of the monitoring and evaluation process must have regular supervision of the evaluation according to the specified details. In addition, it can improve the details of the assessment in order to obtain the most appropriate form of assessment.

**Keywords:** Guidelines for the administration, Strategic plan, Sport schools, Thailand national sports university

## บทนำ

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ เป็นหลักสำคัญที่จะช่วยให้องค์การภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์การ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคขององค์การที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้บริหารและพนักงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2555) และยังช่วยให้องค์การมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) และการบริหารยุทธศาสตร์ที่จะมีประสิทธิภาพจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (จิรประภา อัครบวร, 2552)

จากความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ สถานศึกษาที่เป็นหน่วยแรกๆ ของการเตรียมคน การสร้างคนเพื่อการอยู่ในความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การวางแผนการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559) กล่าวไว้ว่า การศึกษาจะต้องคำนึงถึงการเตรียมคนให้เผชิญกับสภาพนั้น ซึ่งก็คือ การศึกษา การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงไม่เหมือนการศึกษาในศตวรรษที่ผ่านมา จะมีการสร้างคนไปทำงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว มีแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงวิธีการต่างได้ จึงทำให้เกิดบรรยากาศของการเป็นแบบตั้งคำถามให้เจตคำตอบหลาย ๆ คำตอบ และดีที่สุดคือการหาคำตอบโดยการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา และมีการปรับเปลี่ยนบริบท ซึ่งการบริหารสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

ไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบไปถึงส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ โดยการบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2555)

การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำหรับการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อการดำเนินการมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา และพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้ นิยาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ (จิณณวัตร ปะโคทัง, 2561) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพนในศตวรรษที่ 21 ว่าแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเนื่องจากการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (จักรวาลศิริวรรณ, 2555) สถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการตรวจสอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบายจุดเน้นในระดับต่าง ๆ และสิ่งสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนก็คือการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ หรือผู้รู้เพื่อช่วยให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรตอบสนองนโยบาย จุดเน้นในระดับต่าง ๆ และเกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติเป็นสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐ โดยมีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กับการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาตามความถนัดของแต่ละบุคคลเข้าศึกษาในแต่ละแห่ง โดยนักเรียนที่เข้าศึกษาในโรงเรียนกีฬาจะต้องพักอาศัยอยู่ในโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะอยู่ประจำและรัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดการเรียนการสอนวิชาพื้นฐานควบคู่ไปกับการฝึกกีฬา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เรื่องการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านกีฬาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและคุ้มครองสังคม ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผนวกกับความต้องการของชุมชน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10

พ.ศ. 2550-2554) (ราชกิจจานุเบกษา, 2549) รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนา กีฬาภูมิปัญญาไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติเพื่อประโยชน์ในการสร้าง และพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาของประเทศและได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนากีฬาเพื่อ ความเป็นเลิศของชาติต่อการพัฒนาคุณภาพของประชาชนในชาติว่าจะส่งผลให้เยาวชนมีคุณภาพ ทั้งทางด้านสุขภาพ ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา และประสบความสำเร็จในการ เติบโตและผลิตนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ ทั้งในระดับนักเรียน เยาวชนและ ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2562) เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้กำหนดขึ้นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลง ทางการพัฒนาทางการกีฬาและสังคมให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และได้ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิด มาตรฐาน ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรอย่างแท้จริงและการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะต้องมียุทธศาสตร์ทางการเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการกำหนดให้มีผลการทดสอบระดับชาติที่เพิ่มขึ้น และเน้นให้นักเรียนเกิด ความรู้อย่างครบถ้วนตามหลักสูตร มีการพัฒนาทางการกีฬาให้เป็นไปตามการพัฒนาระบบ ราชการ (กพร.) ที่กำหนด และนักเรียนจะต้องมีการพัฒนาได้ โดยมีแผนในการพัฒนา ในการสร้าง ปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนานักกีฬาทั้งสถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรในทุกภาคส่วนทั้งครู ผู้ฝึกสอน กีฬา และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ครูและ บุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนรวมทั้งแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ วิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เนื่องจากปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐหลาย หน่วยงานที่มีการเปิดการเรียนการสอนในลักษณะเดียวกันและมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกันกับ วิทยาลัยการกีฬาและส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง (มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 2561)

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น และ ทัดเทียมกับการศึกษาในสังคมที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัด มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัด มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสร้างแบบสอบถาม

2. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 61 คน ครูผู้สอนวิชาพื้นฐาน จำนวน 198 คน และผู้ฝึกสอนกีฬา 263 คน รวมทั้งสิ้น 522 คน จากโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 13 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาโดยการเปิดตารางเครซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน และทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มเปรียบเทียบสัดส่วนและใช้วิธีการจับฉลาก ได้ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 25 คน ครูผู้สอนวิชาพื้นฐาน จำนวน 82 คน และผู้ฝึกสอนกีฬา จำนวน 110 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สำหรับการวิจัยชนิดประมาณค่า 5 ระดับ (สาธิต ทรัพย์รวงทอง, 2560) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.66–1.00 มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

4. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ขั้นตอนที่ 2** หาแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์สภาพสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ แต่ละด้านที่มีสภาพต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายของแต่ละด้านมาวางแผนการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

2. ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ประกอบด้วย รองอธิการฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา 2 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี 1 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ที่มีระดับการศึกษาทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก 1 คน และอาจารย์โรงเรียนกีฬาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก 2 คน เพื่อนำข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ผลสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในภาพรวมมีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D = .40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน ได้ผลดังนี้ มีดังนี้

1.1 ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในภาพรวมมีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D = .34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา ที่ต่ำที่สุด คือบุคลากรมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.72$ , S.D = 0.70)

1.2 ด้านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ในภาพรวมมีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D = .48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาที่ต่ำที่สุดคือมีกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.68$ , S.D = .69)

1.3 ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล ในภาพรวมมีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D = .39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา ที่ต่ำที่สุดคือการกำหนดรายละเอียดของการประเมิน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ , S.D = .68)

2. แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ทั้ง 3 ด้าน มีแนวทางดังนี้

2.1 แนวทางด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการจัดประชุมชี้แจงและแต่งตั้งคณะกรรมการร่างแผนยุทธศาสตร์ จากนั้นดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพการบริหารของโรงเรียน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการกระบวนการ SWOT Analysis และนำผลการวิเคราะห์เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของการกำหนดพันธกิจจะเป็นบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและระดมความคิด เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพันธกิจ และนำผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการระดมความคิดเห็นมากำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรสู่การกำหนดพันธกิจ โดยสถานศึกษาจัดให้มีการ

ตรวจสอบ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการปรับปรุง พัฒนาจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจให้ชัดเจน และสะท้อนความเป็นจริงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 แนวทางด้านกระบวนการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ ควรมีการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ มีการประชาสัมพันธ์ การติดตามตรวจสอบผลปฏิบัติงานทุกครั้ง และควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน มีการจัดทำแบบประเมินความสำเร็จ มีการกำหนดจุดเน้นของงานที่จะต้องพัฒนาและเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร นำผลจากความคิดเห็นของบุคลากรมาวิเคราะห์จุดเน้นเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับจุดเน้น เวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นผลสำเร็จไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

2.3 แนวทางด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล ควรมีการจัดประชุมชี้แจงการวางแผนและแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนดรายละเอียดของติดตามประเมินผล จากนั้นคณะกรรมการกำหนดรายละเอียดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การประเมินผลตามรายละเอียดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงพัฒนาการกำหนดรายละเอียดของการประเมินเพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินที่เหมาะสมยิ่งขึ้น และมีการรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีสภาพต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรสุณี หงส์ลอย (2550) พบว่า การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม และด้านการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ด้านกระบวนการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ และด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มีดังนี้

1.1 ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่ามีสภาพการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีสภาพต่ำสุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน แต่ยังคงขาดการกำหนดแบบแผนใน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหารและบุคลากรรวมถึง คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีแนวทางในการปฏิบัติแตกต่างกันไป อีกทั้งยังขาดการจัดประชุมเชิงปฏิบัติงานเพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนด้วยการวิเคราะห์สภาพขององค์กร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปวีศา สิทธิเวช (2556) พบว่า 1) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้แก่ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติในส่วนภูมิภาคขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการกำหนดรูปแบบ (Pattern) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด มีเพียงแนวทางปฏิบัติกว้างๆ เท่านั้น ตลอดจนบุคลากรด้านการจัดทำแผนของแต่ละจังหวัดมีความรู้ความเข้าใจในหลักการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน ประกอบกับการไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง จึงอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดมีความแตกต่างกันทั้งในหลักการการจัดทำแผนและคุณภาพของแผน ไม่สามารถเปรียบเทียบและประเมินผลแผนในภาพรวมของกระทรวงได้ นอกจากนี้ยังพบว่า อัตราการเข้าถึงราชการและบุคลากรของกลุ่มนโยบายและแผนในส่วนภูมิภาค รวมถึงงบประมาณไม่เพียงพอต้องเจียดจ่ายจากงบประมาณการจัดทำแผนพัฒนาสังคมจังหวัดดำเนินการ อีกทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่พร้อมใช้งานเพื่อการสนับสนุนข้อมูลในระดับพื้นที่เท่าที่ควร การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ยังไม่สามารถวัดถึงผลสัมฤทธิ์ของคุณภาพชีวิตประชาชนได้ ส่วนใหญ่เป็นการวัดผลตัวชี้วัดโครงการเชิงปริมาณ และ 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ได้แก่ ส่วนกลางต้องจัดอบรมให้ความรู้ ฟื้นฟูในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์การระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

1.2 ด้านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีสภาพต่ำสุดมีกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษายังขาดการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ขาดการประชุมชี้แจงรับฟังความคิดเห็น และอาจให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำผลประเมินผลการให้บริการทั้งภายในและภายนอก มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการดำเนินงานของตามวงจรเดมมิง (PDCA) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอาภาศิริ โกฏิสิงห์ และคณะ (2561) พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา และการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา, ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควร

เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้าน การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและ พัฒนา กลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้านการ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผลควรกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ

1.3 ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมี สภาพต่ำสุด คือการกำหนดรายละเอียดของการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษายังขาดการ กำหนดรูปแบบที่ชัดเจน และขาดการจัดประชุมชี้แจงสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และการศึกษาสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งขั้นตอนและรายละเอียด ของกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร เสถียร คง (2556) พบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการ ภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ.2556 ทั้ง 10 หน่วยงาน มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนด เป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติมีการสื่อสารและปรับทัศนคติของ บุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลงการให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน

2. แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬาสังกัดมหาวิทยาลัย การกีฬาแห่งชาติ ตามกระบวนการบริหารงานแผนใน 3 ด้าน มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โรงเรียนควรมีการบริหารงานให้ เป็นไปตามวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) โดยมีการวางแผน แต่งตั้งคณะกรรมการ จัดประชุม จากนั้นดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพการบริหารของโรงเรียน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน และมองเห็นโอกาส อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ภายนอก โดยนำผลการวิเคราะห์เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ มีการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น และมีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ นำผลปรับปรุงเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญาธิ ศีลาลัย (2559) พบว่า ผลของการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 4 พันธ กิจ และยังพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ในสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในสถานะยุทธศาสตร์ใน ตำแหน่ง WT (Weakness-Threats) คือกลยุทธ์เชิงรับโดยต้องลดจุดด้อยและพยายามหลีกเลี่ยง อุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อพุ่มพักให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันยังต้อง ใช้กลยุทธ์อื่น ๆ คือ SO (Strength-Opportunity) WO (Weakness-Opportunity) และ ST (Strength-Threats) ในการบริหารจัดการองค์การควบคู่กันไปด้วยเพื่อผลักดันเข้าสู่มหาวิทยาลัย

แห่งคุณภาพและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลของการวิเคราะห์ PESTEL และ SWOT ในครั้งนี้ยังนำไปสู่การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยจึงทำให้รู้ถึงทิศทาง ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนามหาวิทยาลัย

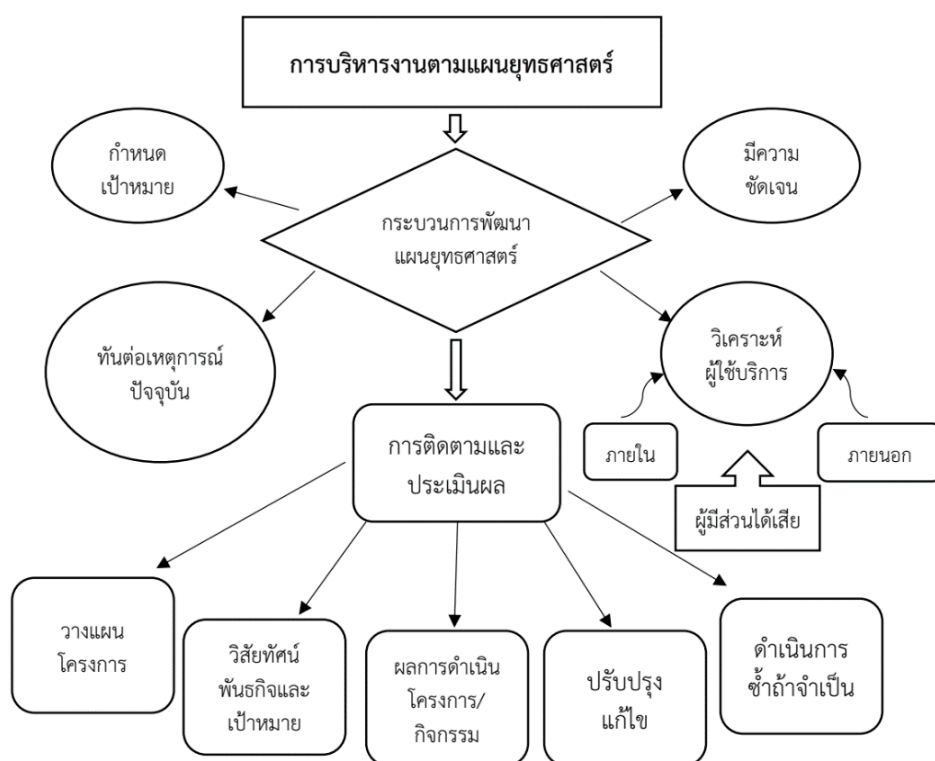
2.2 ด้านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ มีแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา คือ มีกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนทั้งทางด้านการจัดการศึกษาและการจัดการกีฬาอย่างเหมาะสม มีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอนและกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ การติดตาม ตรวจสอบ ผลปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานตามจุดเน้นของงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของกัญจกร จักรบง (2554) พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) การพัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ได้แก่ พัฒนาทักษะความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ให้กับครู การเพิ่มประสิทธิภาพและปริมาณการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานให้กับครู โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในแต่ละปีอย่างเป็นระบบ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมเพียงพอและเป็นปัจจุบัน มีโครงสร้างการแข่งขันรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 2) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การสร้างหรือผลิตสื่อเพื่อใช้ในการเรียนการสอน การบูรณาการการสอนโดยใช้แผนการสอนคละชั้น ส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนา และการนิเทศ กำกับติดตามของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด 3) การส่งเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ได้แก่ สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.3 ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มีแนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา คือ มีการกำหนดรายละเอียดของการประเมินอย่างชัดเจน จัดประชุมชี้แจงขั้นตอนและผลการดำเนินงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดรายละเอียดของติดตาม ประเมินผล มีการกำหนดรายละเอียดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย กำกับ ติดตามการประเมินผลตามรายละเอียดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและรายงานอย่างเป็นระบบ และนำผลการวิเคราะห์มาหาข้อสรุปร่วมกัน มีการกำกับ ติดตาม ทบทวนงานและพัฒนาโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับฉวีวรรณ อินชุกุล (2559) พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการควรเลือกวิธีการในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่เหมาะสมตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ควรสร้าง

บรรยากาศในการเรียนรู้หรือแหล่งเรียนรู้ที่ครบครัน สำหรับผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่นควรมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ควรเน้นการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม และควรจัดการสนับสนุนเรื่องทุนการศึกษา ด้านการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ครูควรมีการวัดและการประเมินผลตรงตามหลักการวัดผล และตรงตามวัตถุประสงค์ ควรมีหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดกระบวนการนิเทศ ติดตามที่หลากหลาย ควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอสรุปองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดประชุมชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ โดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

และภายในขององค์กร (SWOT Analysis) และนำสภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค มากำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

2. โรงเรียนควรมีการศึกษากระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานจัดการ อาทิ ได้ทราบถึงจุดมุ่งหมาย จุดยืน ความต้องการ ความสนใจ อำนาจหน้าที่ อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนได้เสียซึ่งนำไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนางค์กรต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลต่อการ พัฒนางค์กร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ตั้งแต่การศึกษาสภาพ ศึกษาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการ ประเมินร่วมกันเพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่ง จะส่งผลให้การบริหารจัดการขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหาร จัดการของโรงเรียนกีฬา โดยมีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอนและกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็น ระบบ เช่น จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการ ขององค์กร และผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามความพึงพอใจสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลและ แนวทางในการพัฒนางค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- จตุพร เสถียรคง. (2556). *กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย*. (ดุชนันท์ ปรียาธุษณินทิติ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรูญ จัปปัง. (2554). *รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน ขนาดเล็ก ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุชนันท์ ปรียาธุษณินทิติ สาขาการบริหาร การศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จักขวัชร ศิริวรรณ. (2555). *แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้ จาก <https://www.gotoknow.org/blogs/posts/437652>.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงได้จาก <http://tawasau.ftu.ac.th/jaruwut>.

- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. (น. 301). กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- จิรประภา อัครบวร. (2552). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ฉวีวรรณ อินชุกุล. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปวีรศา สิทธิเวช. (2556). แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปัญญาณัฐ ศิลาฉาย. (2559). กลยุทธ์การจัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสู่มหาวิทยาลัยพระปกเกล้ารำไพพรรณี. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ). วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2549. (2549, 27 พฤศจิกายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 123 ตอนพิเศษ 123 ง, หน้า 16.
- พรสุณี หงส์ลอย. (2550). การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. (2562, 22 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 136 ตอนที่ 67 ก, หน้า 131.
- มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. (2561). รายการการประเมินตนเอง (SAR) โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. (อัดสำเนา).
- สุพานี สฤญวานิช. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภาศิริ โกวิสินธุ์ และคณะ. (2561). การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11(1), 2605-2615.