



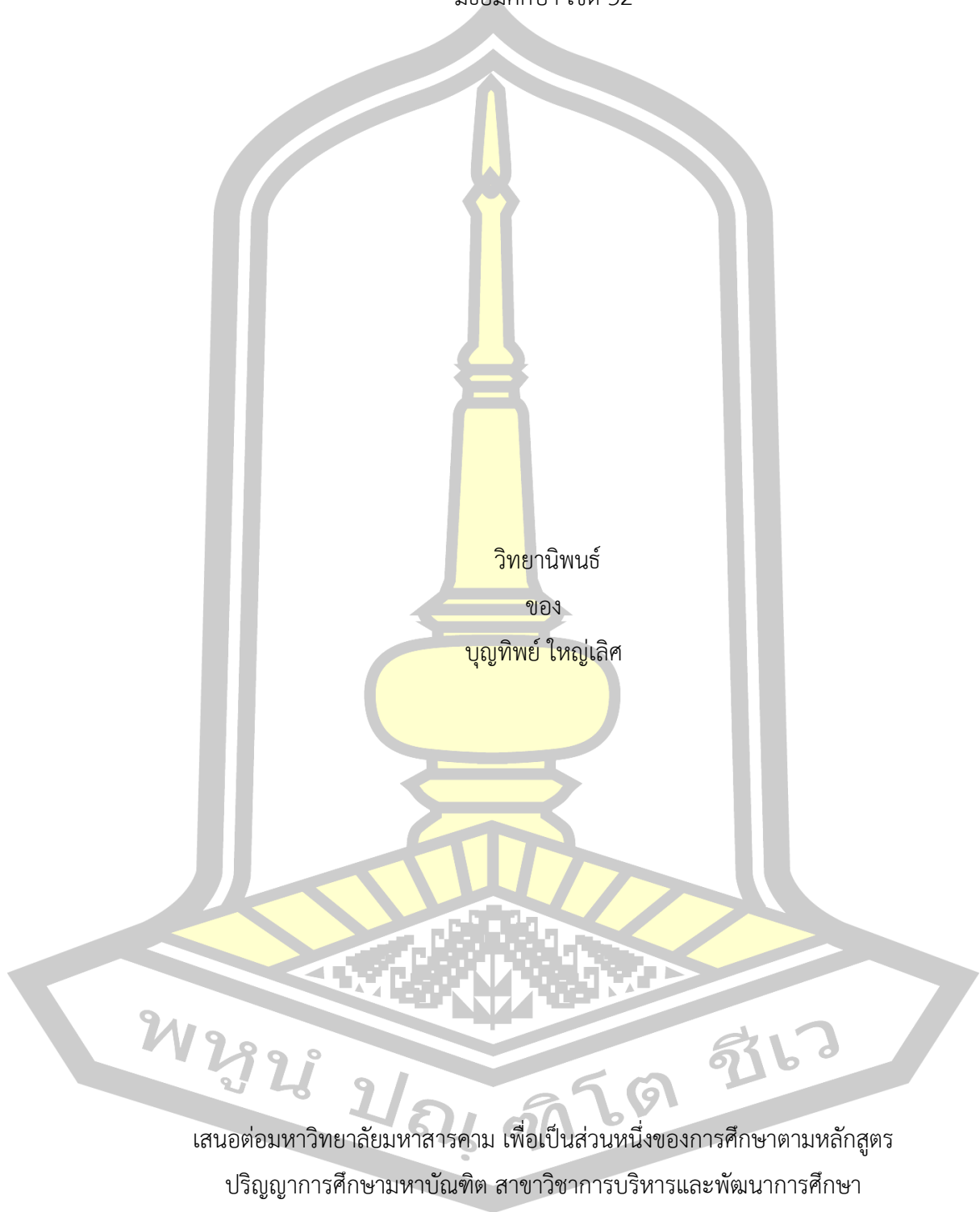
การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์
ของ
บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32

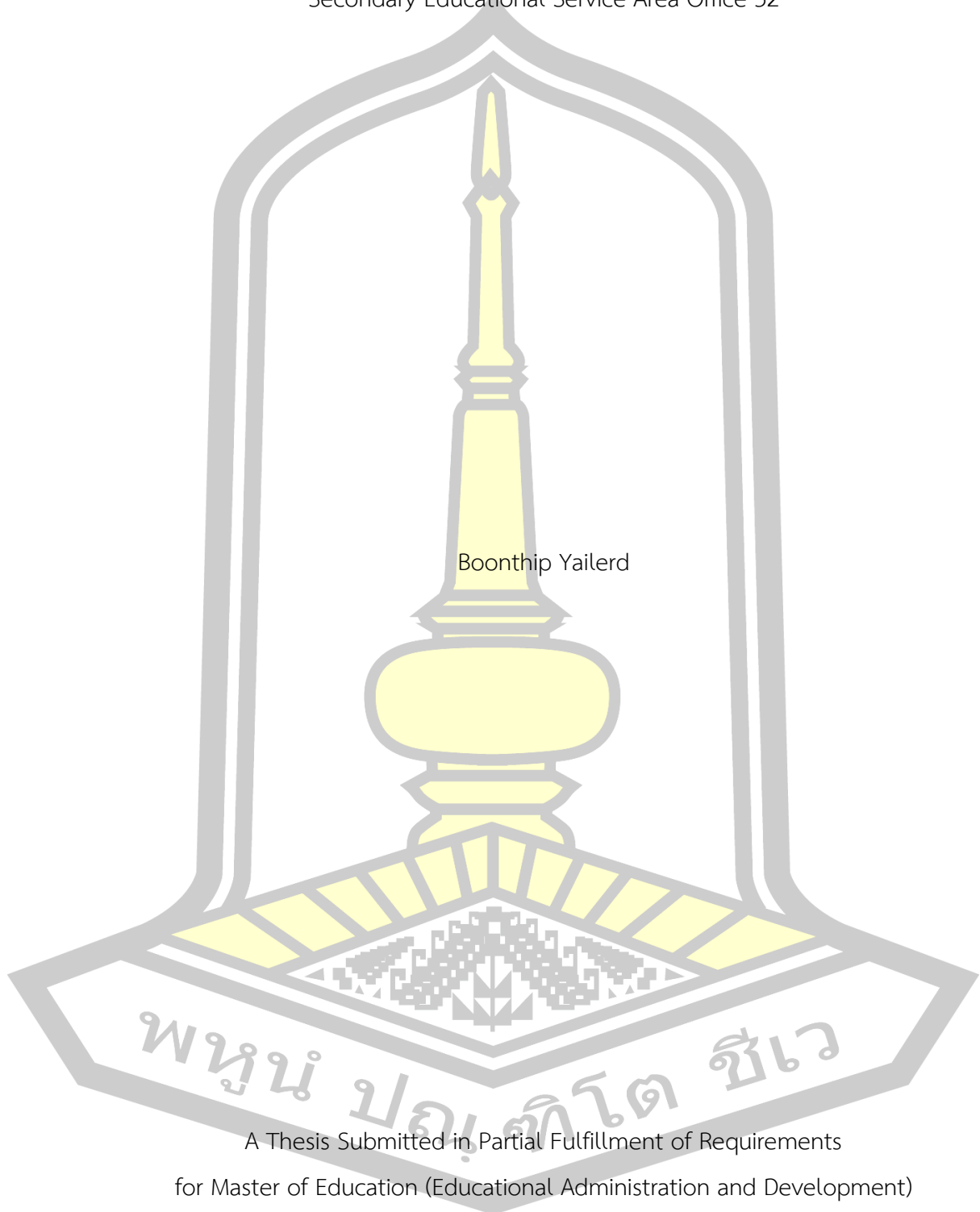


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The development of strategic management guidelines for educational institutions in
Secondary Educational Service Area Office 32



Boonthip Yailerd

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

March 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางบุญทิพย์ ใหญ่เลิศ
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32		
ผู้วิจัย	บุญทิพย์ ไทใหญ่เลิศ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

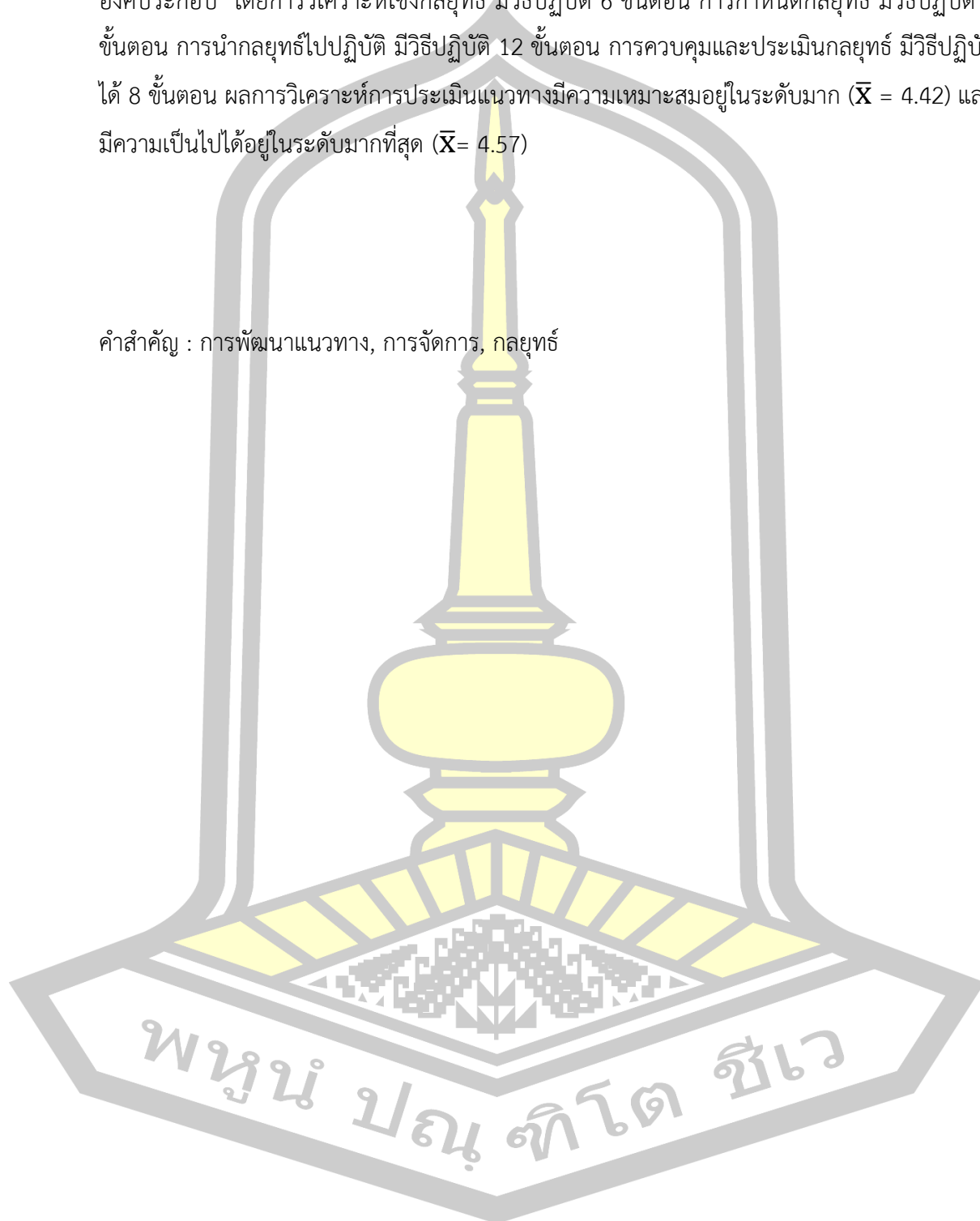
การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครู จำนวน 331 คน รวมทั้งสิ้น 346 คน โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามโดยเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม 0.60 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน คือ 0.25 - 0.79 และค่าความเชื่อมั่นคือ 0.90 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ คือ 0.37 - 0.78 และค่าความเชื่อมั่นคือ 0.95 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.20) สภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60) ความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์

2) แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 6 ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 8 ขั้นตอน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวิธีปฏิบัติ 12 ขั้นตอน การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติได้ 8 ขั้นตอน ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$)

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, การจัดการ, กลยุทธ์



TITLE	The development of strategic management guidelines for educational institutions in Secondary Educational Service Area Office 32		
AUTHOR	Boonthip Yailerd		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to study the current condition, desirable condition and priority needs index of strategic management for educational institutions in Secondary Educational Service Area Office 32 2) to develop the strategic management guidelines for educational institutions in Secondary Educational Service Area Office 32. The samples were 15 school administrators and 331 teachers, totaling 346 people. Data was collected in two phases. In the first phase, to study the current condition, desirable condition and priority needs index of strategic management for educational institutions in Secondary Educational Service Area Office 32. Research instrument was a five-point rating scale questionnaire which was used to assess the current condition and desirable condition. The consistency index was 0.60 - 1.00, the discrimination of the current condition questionnaire was 0.25 - 0.79 and the reliability was 0.90, the desirable condition was 0.37 - 0.78, and the reliability was 0.95. In the second phase, to develop the strategic management guidelines for educational institutions in Secondary Educational Service Area Office 32. Research instrument was a five-point rating scale questionnaire which was used to assess the developing of strategic management guidelines for educational institutions. The statistics were used for data analysis; average, standard deviation

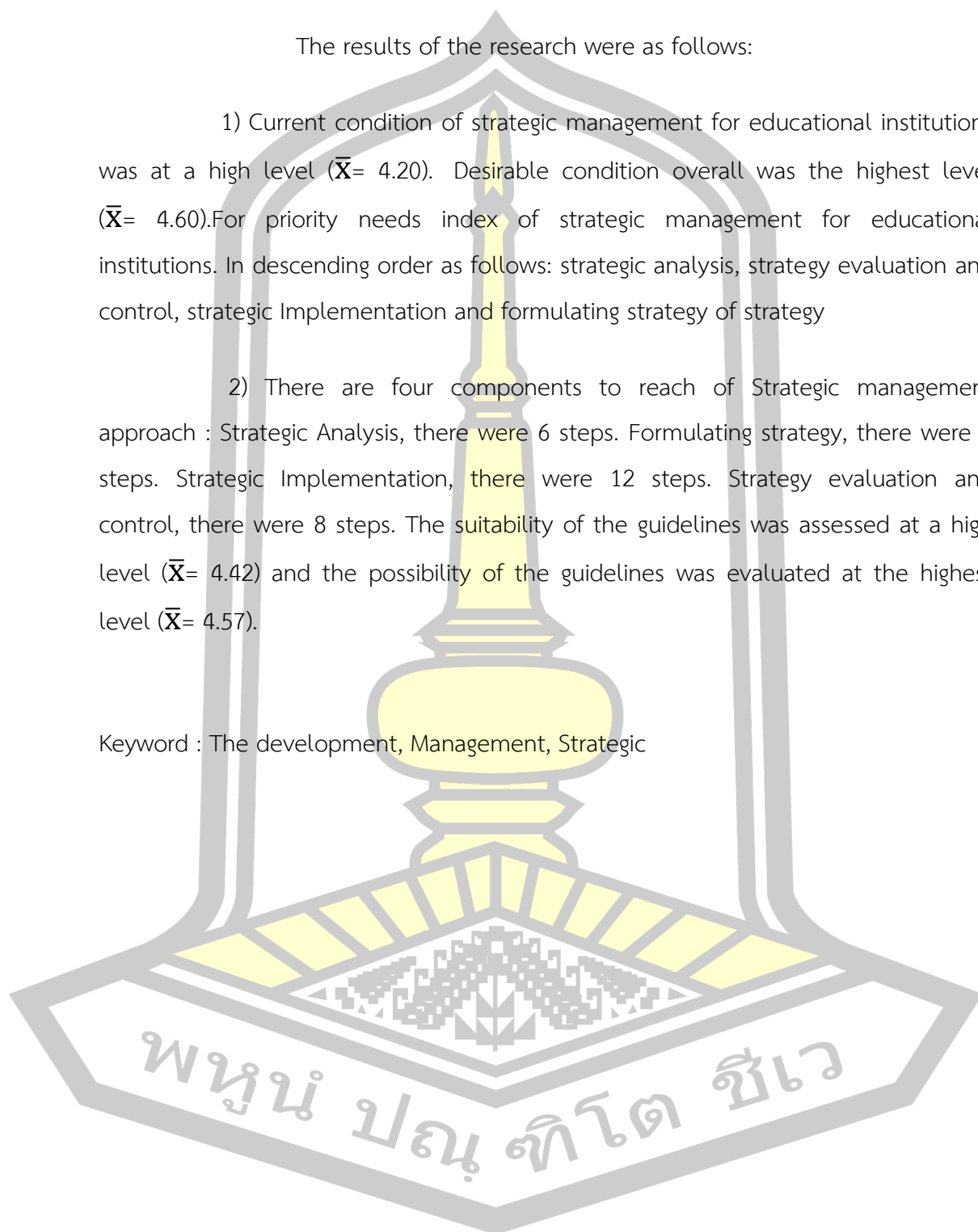
and a modified priority needs index.

The results of the research were as follows:

1) Current condition of strategic management for educational institutions was at a high level (\bar{X} = 4.20). Desirable condition overall was the highest level (\bar{X} = 4.60).For priority needs index of strategic management for educational institutions. In descending order as follows: strategic analysis, strategy evaluation and control, strategic Implementation and formulating strategy of strategy

2) There are four components to reach of Strategic management approach : Strategic Analysis, there were 6 steps. Formulating strategy, there were 8 steps. Strategic Implementation, there were 12 steps. Strategy evaluation and control, there were 8 steps. The suitability of the guidelines was assessed at a high level (\bar{X} = 4.42) and the possibility of the guidelines was evaluated at the highest level (\bar{X} = 4.57).

Keyword : The development, Management, Strategic



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือด้วยความเมตตาเสมอมา ขอขอบพระคุณ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.กฤษ ละมุลมอญ นายศุภชัย ภาสกานนท์ นางปติมา กาญจนากาศ ว่าที่ พ.ต. สุพจน์ ธนานุกูล ดร. ภูวนาถ ยุพานวิทย์ นายศักดิ์สม พระภูจำนงค์ และนางสาวจัตพร แป้วไธสง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุภูมิ เขตจัตุรัส ดร. ภูวนาถ ยุพานวิทย์ ดร. จักรพันธ์ พิรักษา นายศักดิ์ รุ่งแสง ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ได้แก่ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ โรงเรียนนางรอง โรงเรียนลำปลายมาศ ที่ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ครู บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ทั้งในสถานศึกษาที่ได้ทดลองใช้เครื่องมือและเป็นกลุ่มตัวอย่าง และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คณาจารย์ ขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา และบุคคลอันเป็นที่รัก ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนงานวิจัยจนสำเร็จด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

พูน ปณ ทัต ชเว

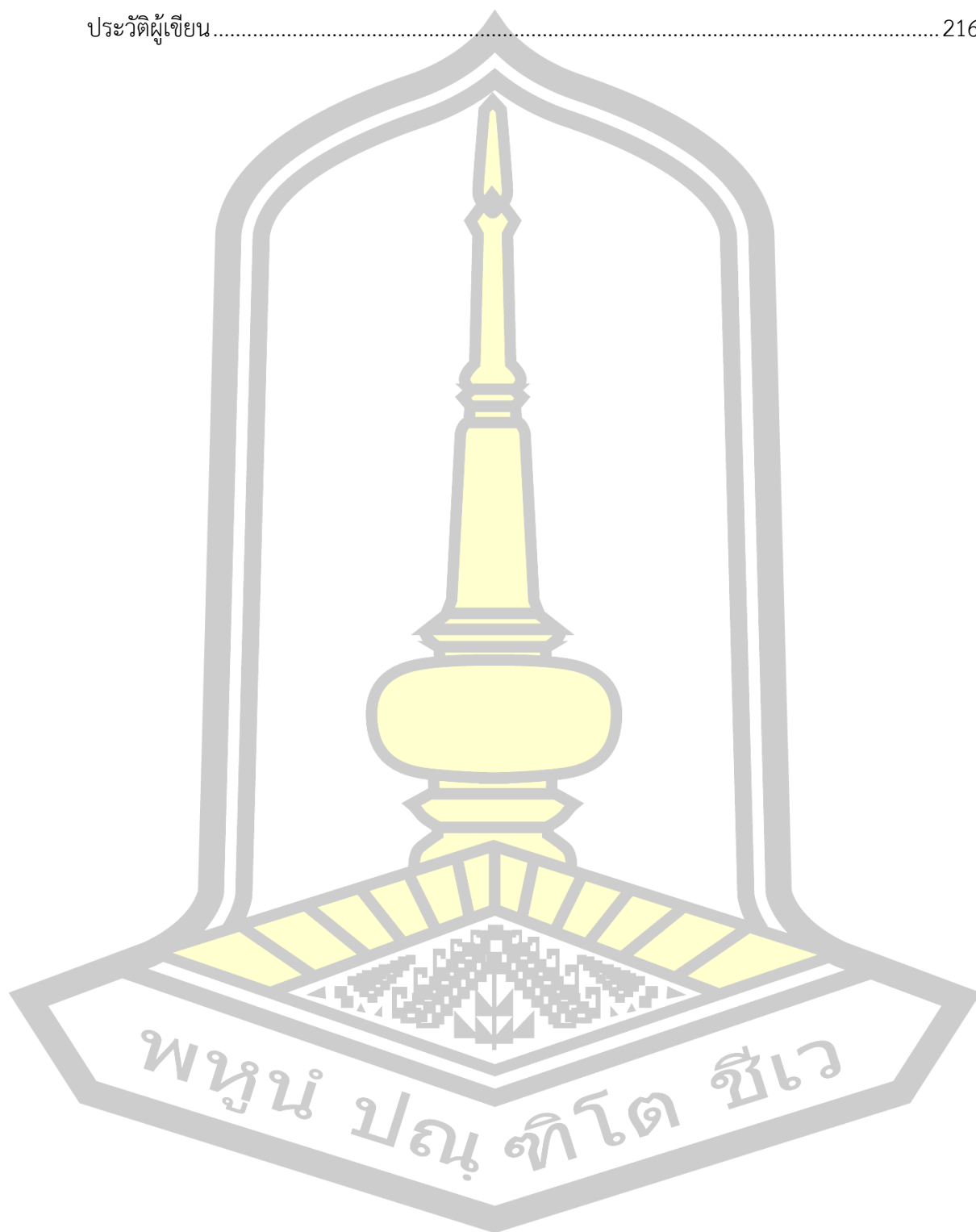
บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและแนวทาง.....	75
บริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80

งานวิจัยในประเทศ.....	80
งานวิจัยต่างประเทศ.....	85
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.....	92
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.....	100
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ จัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32..	107
ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32.....	123
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	146
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	146
สรุปผล.....	146
อภิปรายผล.....	148
ข้อเสนอแนะ.....	151
บรรณานุกรม.....	153
ภาคผนวก.....	161
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	162
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	182
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ.....	197

ภาคผนวก ง ภาพการดำเนินการวิจัย.....209
ประวัติผู้เขียน.....216



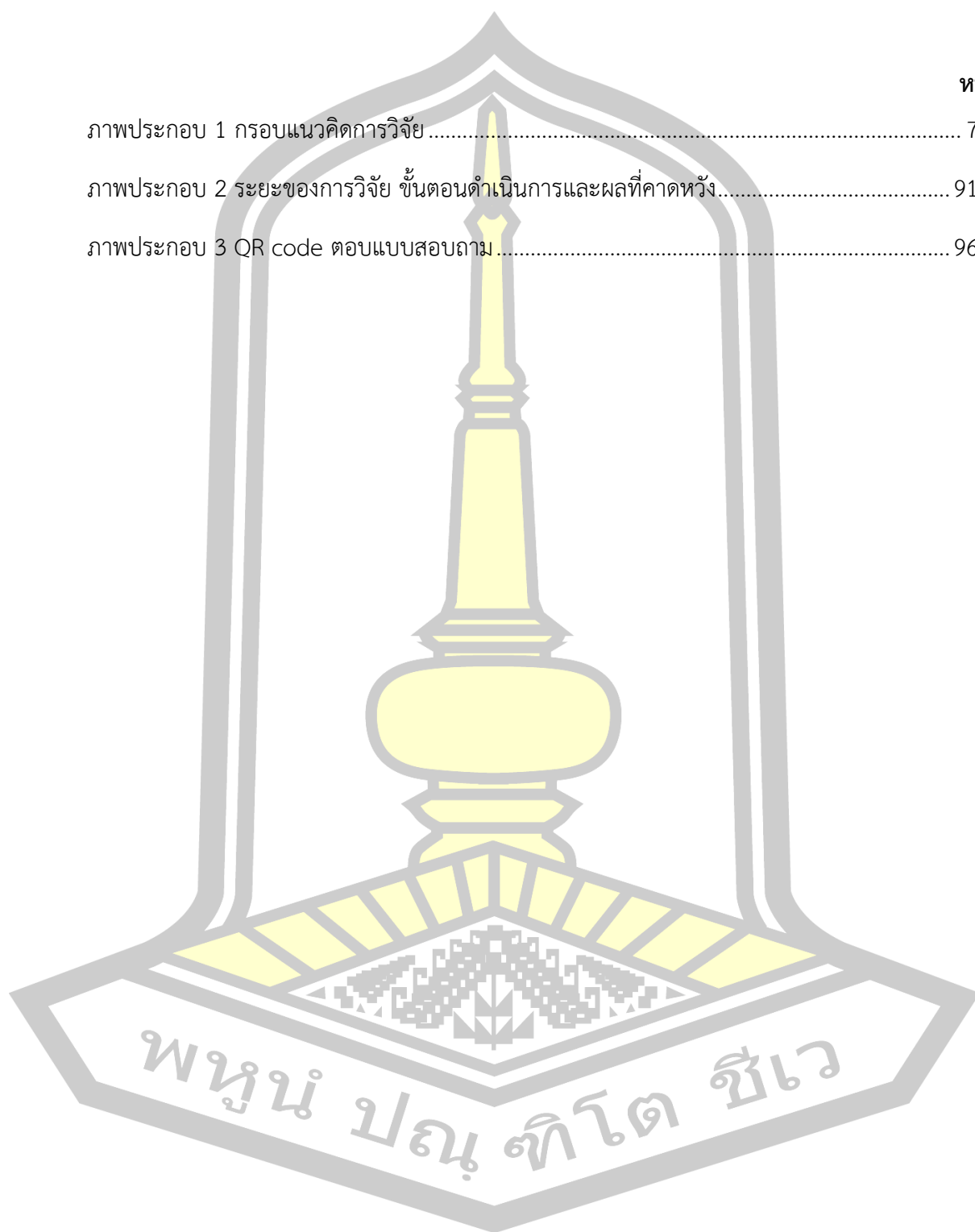
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	36
ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	40
ตาราง 3 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์	46
ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	58
ตาราง 5 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....	65
ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา	93
ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	107
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดยรวม.....	108
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	109
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การกำหนดกลยุทธ์.....	113
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	116
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การควบคุม และประเมินกลยุทธ์	120
ตาราง 13 แสดงการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32	128
ตาราง 14 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำแนกเป็น โดยรวมและรายด้าน	135
ตาราง 15 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการ จัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	136
ตาราง 16 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การ กำหนดกลยุทธ์	138
ตาราง 17 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	140
ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....	143
ตาราง 19 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32	198
ตาราง 20 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32	203

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง.....	91
ภาพประกอบ 3 QR code ตอบแบบสอบถาม.....	96



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา เทคโนโลยี การดำรงชีวิต ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรที่จะจัดการบริหาร องค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรใดที่มีกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางในการบริหาร จะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรให้มีความเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ สอดคล้องกับ ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นแนวคิด และแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (Pitts & and D. Lei., 2000) เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว (Wheelen & and J.D. Hunger., 2000)

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสถานะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานะแวดล้อมภายนอกองค์การจะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ หรือสถานะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสถานะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (อิศราวดี ชำนาญกิจ, 2542)

สำหรับสถานศึกษา นอกเหนือจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้นจะมีผลต่อการจัดการองค์การให้มีการพัฒนา สถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการนำนโยบายต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำหลักบริหารจัดการที่นำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำองค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision) และนำวิสัยทัศน์ มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (พัฒนา ยาวีราช, 2549) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อ การเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษาทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นที่ระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประสพผลสำเร็จได้ต้องคนในองค์การให้มีวัฒนธรรมองค์การและเป้าประสงค์ที่เกิดขึ้นในใจของคนทุกคนในองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สถานศึกษาจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าของสถานศึกษา ฉะนั้นสถานศึกษาจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และ

พิจารณาถึงจุดอ่อนของสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วยสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งระดับการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายดูแลรับผิดชอบ 23 อำเภอ จำนวน 66 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันบริบท จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีดังนี้ วิสัยทัศน์ : องค์กรยุคใหม่ สร้างเด็กไทยสู่สากล พันธกิจ : พัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษามัธยมศึกษา อย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล ค่านิยมองค์กร : ยิ้มรับ ฉับไว ใส่ใจบริการ โดยในปีงบประมาณ 2562 มีประเด็นกลยุทธ์ 3 ประเด็นหลักคือ ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วถึง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ เป้าประสงค์แบ่งเป็น 5 ข้อคือ 1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ 2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ 4. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย 5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและภายใต้กรอบกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 มี 6 กลยุทธ์ดังนี้ การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ 5 การจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32, 2562)

เห็นได้ว่าถึงแม้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้มีแนวทางในการปฏิบัติตามประเด็นกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในแต่ละปีงบประมาณแล้วนั้น ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุม และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้งระบบ เนื่องจากแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหารจะ

เปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหารแต่ละคนที่มาดำรงตำแหน่งการบริหาร บางประเด็นกลยุทธ์อาจไม่ใช่ประเด็นที่ต้องทำการแก้ไขปัญหภายในองค์กรอย่างแท้จริงซึ่งไม่ใช่การแก้ไขและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ในด้านสภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาและแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ว่าสถานศึกษามีสภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างไร และมีสภาพการดำเนินงานอย่างไร การปฏิบัติปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานศึกษาที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 32 มีการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารอยู่เสมอ ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความยุ่งยากมีอุปสรรคในการปฏิบัติถึงแม้เขตพื้นที่จะมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในด้านกลยุทธ์การจัดการสถานศึกษาให้กับผู้บริหารแต่ก็ยังพบปัญหาอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 32 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นอย่างไร
2. การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ควรมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ความสำคัญการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. ได้การพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2563 โดยมีผู้บริหาร 121 คน ครู 3,123 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,244 คน จากโรงเรียน จำนวน 66 โรงเรียน
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาดและคณะ, 2552) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน และครูผู้สอนที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือรองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 331 คน รวม 346 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1. ผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการพิจารณาโรงเรียน โดยมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งต่อไปนี้

1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ
OBECQA / SCQA

1.2 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน

1.3 มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กลุ่มที่ 2 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาตรีขึ้นไป และเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

กลุ่มที่ 3 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาตรีขึ้นไป เป็นบุคลากรในกลุ่มงานนโยบายและแผน และศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

การวิจัยครั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จะต้องคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 ซึ่งได้สังเคราะห์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ดังนี้ Thompson (1995); Wheelen and and D.J. Hunger. (1999); จีรนนท์ สุทธิโคตร (2559); ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543); พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542); พิชรา มั่งชม (2540); มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552); ศิราณี ปราบหลอด (2558); ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2540); สุภาพร ภิมรัมย์เมือง (2556)

นำเสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร 4 ด้านคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ขอบเขตด้านพื้นที่การวิจัย

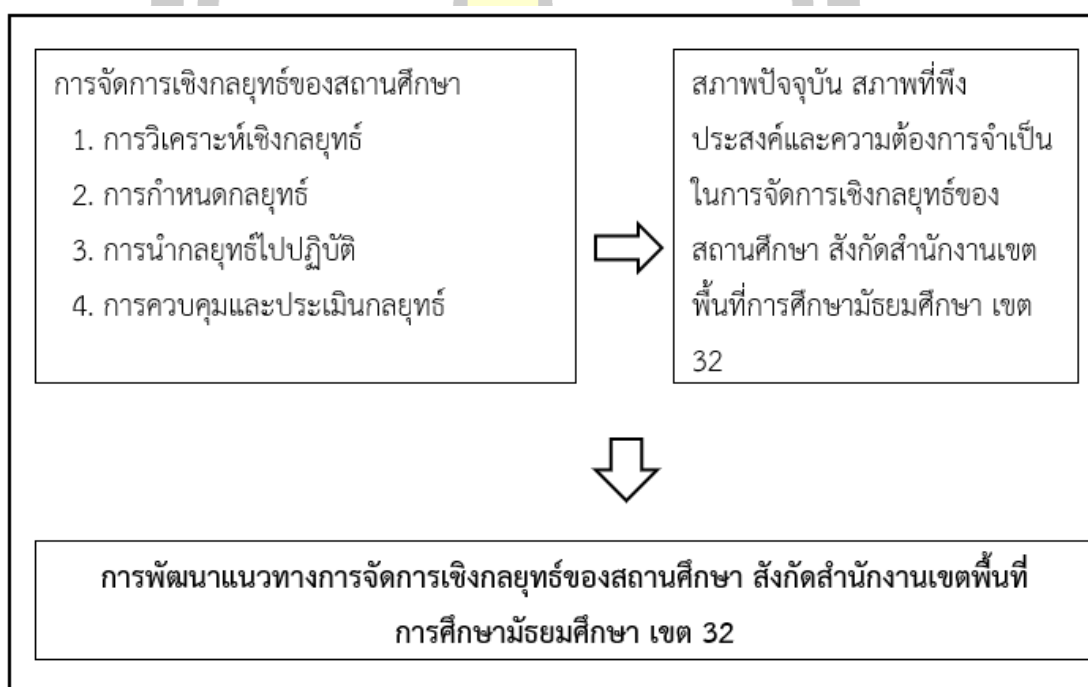
ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดพื้นที่การวิจัยไว้คือ สถานศึกษา 66 แห่ง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดซึ่งได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎี ของนักวิชาการได้มาซึ่ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- 1.2 การกำหนดกลยุทธ์
- 1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่

เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดการ 4 กระบวนการคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีกระบวนการในการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านโครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับ กฎหมาย นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สภาพของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจของสถานศึกษา

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีขั้นตอนของการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา กลยุทธ์สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนได้เสีย มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์มีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และคำนึงถึงความเป็นไปได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง หมายถึง สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้ อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินงานได้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการกระจายบทบาทหน้าที่ในโครงการ แผนงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างชัดเจน มีการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

1.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีกระบวนการในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดตัววัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์ และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตาม กลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนดแหล่งสารสนเทศที่เป็นเอกสาร

และตัวบุคคลที่จะใช้เก็บข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นในการควบคุมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และมีการสื่อสารผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน

2. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

4. ครู หมายถึง ครูผู้สอนที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือรองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. สภาพปัจจุบันในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ระดับสถานะหรือสถานการณ์ในปัจจุบันที่เป็นอยู่หรือกำลังดำเนินการอยู่ซึ่งอาจเป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

2. สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ระดับความต้องการ ความประสงค์ หรือคาดการณ์ว่าควรจะมี ควรจะเป็นหรือควรเกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ซึ่งสภาพปัจจุบันในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสำรวจจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมจากเครื่องมือวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายการบริหารการศึกษา
 - 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.4 ความสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
 - 2.6 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและแนวทาง
4. บริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร นิยมใช้คำว่า Administration และ Management โดย Administration เป็นความหมายของการบริหารในงานนโยบาย ในขณะที่ Management เป็นความหมายของการบริหารในงานระดับปฏิบัติการ ในอีกทางหนึ่ง Administration นิยมใช้ในทางการบริหารงานราชการส่วน Management นิยมใช้ทางการบริหารธุรกิจ การบริหารมีผู้ให้ ความหมายไว้ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2543) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึงกระบวนการวางแผนการจัดการ การสั่งการ การควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกองค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชภววรรณ (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า การบริหาร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐโดยหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ การบริหารนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางอย่างน้อยใน 6 หน่วยงาน ซึ่งจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงาน ได้แก่ การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐกิจ หน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ หน่วยงานระหว่างประเทศ หน่วยงานที่เรียกว่าองค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานภาคประชาชน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลและกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารยังถือเป็นศาสตร์ที่มีวิทยาการสามารถเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติการประยุกต์ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร

จากความหมายต่าง ๆ ของการบริหารข้างต้น จึงสามารถสรุปความหมายของการบริหารได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งมีบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2. ความหมายการบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุขการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจะเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความมุ่งหมายดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 จึงได้กำหนดสาระในมาตรา 39 โดยให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ในมาตรา 35 ยังได้บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจหน้าที่ใน 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลโดยทั่วไปตามประมวลกฎหมาย และพาณิชย์และประมวลกฎหมายอาญา และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น กล่าวคือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์ เช่น การซื้อขายการเป็นเจ้าของนี้ ลูกหนี้ เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ที่จะพึงมีพึงเป็นได้เฉพาะบุคคลธรรมดาเท่านั้นโดยสามารถกระทำผ่านผู้แทนของนิติบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายการศึกษาที่กำหนด ทำหน้าที่จัดการศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานให้บริหารสาธารณะของรัฐ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

จากเงื่อนไขต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาได้ 2 ด้านหลักคือ 1) การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้งบิดา มารดาผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งชมรม สมาคมในสังคม (ธีระ รุญเจริญ, 2545) และมีขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนโดยทั่วไปที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยวัตถุประสงค์ของแต่ละด้านดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

2. การบริหารงานงบประมาณ

2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้

2.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

3.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไป

4.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน

มีนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

ภาววิชา ธาราศรีสุทธิ (2542) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย ของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและ อาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

สุรวุฒิ ธาดา (2551) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการ ตามกระบวนการทางการศึกษาตามกรอบการบริหารจัดการใน 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป การบริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการร่วมมือร่วมใจขององค์คณะบุคคลในสถานศึกษา ใช้ระบบการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างประสิทธิภาพ

Fayol (1916) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดในการบริหารแบบ กระบวนการ ได้อธิบายว่ากระบวนการบริหารงานประกอบด้วยลำดับขั้นทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผนหรือปฏิบัติ
2. การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคน
3. การสั่งการบังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่
4. การประสานงานของหน่วยต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน
5. การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้

Gulick (1937) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการ ด้วยกัน เรียกว่า "POSDCORB" กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด และได้สรุป กระบวนการบริหารนี้ไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการ ปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงการแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนดและการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงานการฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้ดีอยู่เสมอ

4. การอำนวยการ หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และการสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ รวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน

5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ

7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบการวางแผนการเงินการทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

สรุปแล้ว การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำเนินการนั้น ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการให้การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องกระบวนการบริหารสถานศึกษาและรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ

3. กระบวนการบริหาร

มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย

4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมาย และการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

2. การจัดองค์การ หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

3. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 10 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop Strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
4. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง
5. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนคิดปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี
6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น
7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ
8. การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ
9. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง
10. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

สมยศ นาวิการ (2544) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย

4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์การ ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

พิชัย บานญาติ (2552) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้

4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based)

2. การจัดองค์การ (Organizing) ทางการเมืองจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับเพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษา

ไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน เป็นความพยายามที่จะปฏิบัติงาน ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการจึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การจัดสรรทรัพยากร โดยมีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ และมีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วน

3. การเสริมกำลังบำรุง หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน หมายถึง การจัดให้มีผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย พบปะปรึกษาหารือ เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ นับได้ว่าเป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

David H. Holt (1990) ได้ระบุหน้าที่การบริหารไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Bovee (1993) ได้เขียนไว้ใน “Management” ถึงหน้าที่การบริหาร ว่าเป็นกระบวนการบริหารเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยใช้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรทางกายภาพคือสภาพแวดล้อม (Physical Resources)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีความแตกต่างกัน ดังนี้ สุมาลี จิระจรัส (2548) สรุปความหมาย กลยุทธ์ ว่า เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ

Porter (1998) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึงได้เริ่มถูกนำมาใช้ในแง่ของธุรกิจอย่างแพร่หลายความหมายหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายได้แก่ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย ที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างและพัฒนาวิถีทางในทาง 14 ปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Yvonne Hill and Janet MacGregor (2008) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Pitts and and D. Lei. (2000) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด และแผนงาน ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

Luecke and Collis (2005) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจ ในสิ่งที่องค์กรจะทำในสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นและมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

2. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุดเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรต้องตกลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตาม กระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่างานอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมาหลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน ว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด กลยุทธ์ มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับทหาร รับมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึงการบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic management) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้

พักต์ผจง วัฒนสินธ์ (2542) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำ

กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหา จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

วิเชียร เวลาดี (2547) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2549) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการ ดำเนินการและการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วยกระบวนการ 1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์

พิบูล ทีปะปาล (2546) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทาง ในทางปฏิบัติตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่ง เป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงและการ กำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้

วรางคณา ผลประเสริฐ (2551) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็น การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

Certo Samuel C. and Peter J. Paul (1991) ให้ความหมายของการจัดการ เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผล เพื่อให้องค์กรดำเนินงาน สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ

Fred (1997) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นศาสตร์และศิลป์ใน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

Pitts and and D. Lei. (2000) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่ องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง

Leslie and Byars (2000) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการ พัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Coulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กลุ่มของการ ตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นแผน แม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มี ความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิด ประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen and and J.D. Hunger. (2000) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกล ยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะ ยาว

Robbins and M. Coulter. (2003) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำแผนงานไปใช้ได้ อย่างถูกต้อง

3. กระบวนการและองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ พัทธา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นในการแก้ปัญหา

2. การกำหนดกลยุทธ์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์การตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิ เช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงินการวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลมาประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจ โดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารของธุรกิจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business Policy Outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่พื้นฐานของการบริหารของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารทั้งหมดซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสำหรับอนาคต งานเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การพยากรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย และการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ ประกอบด้วยกระบวนการบริหารทั้งหมดซึ่งมีผลต่อโครงสร้างงาน และความสำคัญของอำนาจหน้าที่ ขอบเขตเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การออกแบบองค์การ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน รายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับงาน ขนาดของการควบคุม การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การประสานงานและการวิเคราะห์งานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. การจูงใจ (Motivating) คือ ความพยายามที่จะอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ประกอบด้วย ภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กลุ่มทำงาน การปรับปรุงพฤติกรรม การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความพึงพอใจในงานการตอบสนองความต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ขวัญพนักงาน และขวัญในการบริหารกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานและทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การฝึกอบรมการพัฒนาการจัดการ ความมั่นคงของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic formulation) ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ชินินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ถวิล มาตรฐาน (2544) ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่าวัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
2. การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring and Resources Allocation)

3. การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing)

4. การปฏิบัติตามแผน (Implementing)

5. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใดหรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดการจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553) เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน

3. การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล
ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบหรือกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางองค์กร
2. การออกแบบกลยุทธ์
3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

Thompson (1995) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความพันธกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมา เขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

- 3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์กร
- 3.2 การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม
- 3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Wheelen and and J.D. Hunger. (2000) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์สวอท หรือ SWOT Analysis มีความหมายดังนี้ S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment) การกำหนดประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอก นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอก (types of external environment) ออกเป็น 2 ประเภท แต่มีชื่อเรียกประเภทและปัจจัยตัวแปรที่ไม่เหมือนกัน ดังนี้

Wheelen and and J.D. Hunger. (2000) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทางสังคม (societal environment) ได้แก่ พลังกดดันโดยทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมระยะสั้นขององค์กรโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจดำเนินงานระยะยาวขององค์กรโดยตรงมี 4 อย่างที่สำคัญคือ สภาวะทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการเมือง – กฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม

2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (task environment) ได้แก่ ปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบหรือถูกกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของบริษัท เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ พนักงาน/สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ และ สมาคมการค้า เป็นต้น

Pitts and and D. Lei. (2000) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกประเภทต่างกัน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมหภาค (macroenvironment) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สภาพแวดล้อมทั่วไป” (general environment) ได้แก่ พลังผลักดันและสภาวะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของทุกบริษัทและทุกองค์กรในระบบเศรษฐกิจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (macro or general environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้มี 5 อย่าง คือ องค์กรประกอบประชาชน หรือประชากรศาสตร์ (demographic) การเมือง (political) สังคม/วัฒนธรรม (social/cultural) เทคโนโลยี (technological) และโลกาภิวัตน์ (tide of globalization)

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) บางครั้งเรียก “สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม” (industry environment) หรือ “สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน” (task environment) ได้แก่ ปัจจัยสำคัญที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัทซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์กร คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it wants to become) ซึ่งก็คือ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ในอนาคต นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission Statement) ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision statement) บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จ อะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย เป้าหมาย (Goals) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้นหรือ Increased Profitability ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนแม่บท (Master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการ

วิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไปเพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่า มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)
- 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

2.3.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (Strategic Business unit: SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (Product Lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร (How do we build competitive advantage for this particular business) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือ ส่วนตลาด (Market Segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (Marketing) แผนกการผลิต (Manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R and D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) นโยบาย คือแนวทางกว้างๆ (Broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัท

ตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำ กลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่อการปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงิน ของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้เงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรมซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไป

แก้ไข (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไปแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ที่ทั้งองค์การ ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

Robbins and and M. Coulter. (2003) กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

Fred (1997) ได้ระบุกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementing)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ (strategic evaluation) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน ขององค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจ ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรว่าตนเองอยู่ ณ จุดใดต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้อง ทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบางอย่าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบางอย่าง ที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่

ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารได้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์พันธกิจ มีการวางแผนนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงาน ของพนักงานและมีการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ก็ย่อมสามารถที่จะดำเนินการได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การพัฒนาสนับสนุนกลยุทธ์ที่วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์กร ทิศทางของความสำเร็จของการตลาด การเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเชื่อมโยง ไปถึงการชดเชยค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ขององค์กร การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอน ของการฝึกฝนบุคคล การมอบหมายงาน และการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ความสำเร็จ ของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องกระทำ ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จากการที่ผู้บริหาร ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นการ ตอบสนองต่อแนวคิดหลักการขององค์กร สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อม ภายใน เช่น ลักษณะขององค์กร จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะ ของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานขององค์กร และนำข้อมูล มาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายของ องค์กรได้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่ กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหาร จะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการ พัฒนา ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน

การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมองค์กรอื่น การศึกษานอกสถานที่การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์หมายความว่าถ้าผู้บริหารวางแผน กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ในการประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

1. การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนด กลยุทธ์ในปัจจุบัน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การนำไปปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเพราะความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้องเกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ๆและปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และที่สำคัญคือ องค์กรได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

West III (2010) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (analysis and formulation)
2. การนำไปใช้และประเมินผล (implementation and evaluation)
3. การปฏิบัติ (performance)

Coulter (2002) จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)
4. การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ความคิดหลักขององค์กรพื้นฐานองค์กร กำหนดกลยุทธ์ทำกลยุทธ์ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ขององค์กร จัดบุคลากร การวางแผนการปฏิบัติตามแผน ปฏิบัติกิจกรรม ออกแบบควบคุม การกำกับติดตาม ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับโอกาส และสภาพแวดล้อมที่

มีการเปลี่ยนแปลงให้สามารถแข่งขันได้อย่างเหมาะสม จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีผู้บริหารสถานศึกษาควรมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกระบวนการที่จะใช้ในการวิจัยเพื่อจะนำไปสู่การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และกำหนดนิยามของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไปดังตารางสังเคราะห์ ต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์	พัชรา มั่งขม (2540)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)	พิศกตผจง วัฒนสินธุ์ (2542)	ชนินทร์ ชุณหทพินธิรักษ์ (2543)	ถวิล มาตรเสียม (2544)	พลสุ เดชะรินทร์และคณะ (2553)	สมชาย ภาคภาสโนวัฒน์ (2552)	เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553)	ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545)	Thomson and Strickland (1995)	Wheelen and J.D. Hunger. (2000)	Fred (1997)	Robbins and M. Coulter. (2003)	West III (2010)	ความถี่
การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์										√			√	√	3
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	√	√	√	√	√	√	√							√	5
การกำหนดกลยุทธ์/การจัดทำกลยุทธ์	√	√	√	√	√	√	√			√	√	√	√		8
การปฏิบัติตามกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์	√		√					√		√	√	√		√	7
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม - สภาพแวดล้อมภายนอก - สภาพแวดล้อมภายใน											√		√		2

การจัดการเชิงกลยุทธ์	พัชรา มั่งชม (2540)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	พัชร์ผ่อง วัฒนสิทธิ์ (2542)	ชนินทร์ ชูณหัพันธ์รักษ์ (2543)	ถวิล มาตรเฉลิม (2544)	พศุ เดชะนรินทร์ (2544)	สมชาย ภาภาสันวิวัฒน์ (2552)	เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2553)	ไพโรจน์ ปิยะงษ์วัฒนา (2555)	Thomson and Strickland (1995)	Wheelan and Hunger (2006)	Fred R. David (2005)	Robbin and Coulter (2007)	West and Bamford (2010)	ความถี่
การจัดองค์การ		✓													1
การจูงใจ		✓													1
การจัดบุคคลเข้าทำงาน		✓		✓											2
การกำหนดทิศทางขององค์กร						✓			✓						2
การจัดโครงสร้างและการจัดทรัพยากร				✓											1
การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์							✓								1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 12 กระบวนการ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความถี่สูงที่มีบริบทคล้ายกัน วิเคราะห์ลำดับความสำคัญก่อนหลังจากความถี่ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไปมาจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Conceptual Framework) ในครั้งนี้จำนวน 4 กระบวนการ คือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- 2) การกำหนดกลยุทธ์
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ได้มีนักวิชาการและผู้ศึกษาได้ให้ความหมายแตกต่างกันดังนี้

พัชรา มั่งชม (2540) ระบุว่า ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจรวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์คือการ วิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มี การเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบ สุขภาพวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะได้รับการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยโอกาส ข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จต่ำ เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริงในทางกลับกันถ้าหากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้ก็จะทำให้้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นั้นควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2549)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ตามที่ได้วางไว้คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ประการคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือการวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทาง การ

เปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ถ้าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส (opportunity) แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (threat) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยีสถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (weakness) หรือจุดแข็ง (strength) และ 3) การวิเคราะห์ทัศนคติค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการให้แผนสามารถปฏิบัติได้ส่วนแนวความคิด ค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาท และอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีเป้าหมายสำคัญ คือการกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2552)

นักวิชาการบางท่านสามารถแจกแจงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขันเพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร 3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOTs analysis) ผู้บริหารจะต้อง มีวิสัยทัศน์(vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (mission) และเป้าหมายขององค์กร (goals) (ถวิล มาตรเสียม, 2544)

สำหรับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (จිරนนท์ สุทธิโคตร, 2559) และมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่าขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมซึ่งได้พิจารณาแล้วว่ากระบวนการดังกล่าวที่อยู่ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมก็คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์หรือ SWOT Analysis กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T(Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

องค์ประกอบของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียด ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	พิชชา มิ่งชม (2540)	สมชาย ภาคาสันวิวัฒน์ (2552)	ถวิล มาตรเยี่ยม (2544)	เกริกยศ ชलयนเดชะ (2549)	ยาเป็น เรืองจรรยา (2555)	จิรนนท์ สุทธิโคตร (2559)	ความถี่
สภาพแวดล้อมภายนอก	√	√	√	√			4
สภาพแวดล้อมภายใน	√	√	√	√			4
วิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อย	√						1
ทัศนคติค่านิยม ความคาดหวัง		√					1
วิเคราะห์ SWOT			√		√		2
ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ						√	1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะเห็นได้ว่า เมื่อนำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการมาสังเคราะห์ได้ทั้งหมด 6 กระบวนการ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีความถี่จำนวน 4 ความถี่ ได้องค์ประกอบย่อยของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2 องค์ประกอบ คือ 1. สภาพแวดล้อมภายนอก 2. สภาพแวดล้อมภายใน

2.3.1.1 องค์ประกอบย่อยของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้มีนักวิชาการและผู้ศึกษาได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

เกริกยศ ชलयนเดชะ (2549) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์กร การเป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกเขตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง

2. ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์การนั้น ได้แก่ อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2552) เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การตรวจสอบ (Scanning) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในประเด็นต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต ข้อมูลจากประสบการณ์ รายงาน การสัมภาษณ์ การประชุม รวมถึงการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ว่ามีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ

3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและตรวจสอบ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

4. การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ

Wheelen and and J.D. Hunger. (2000) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวกับองค์การโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment)

Pitts and and D. Lei. (2000) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท เช่นเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกประเภทต่างกัน ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สภาพแวดล้อมทั่วไป” (General environment) ได้แก่ พลังผลักดันและสภาวะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของทุกบริษัทและทุกองค์การในระบบเศรษฐกิจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (Macro or General Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้มี 5 อย่าง คือ องค์ประกอบประชากร หรือประชากรศาสตร์ (Demographic) การเมือง (Political) สังคม/วัฒนธรรม (Social/cultural) เทคโนโลยี (Technological) และโลกาภิวัตน์ (Tide of Globalization)

2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) บางครั้งเรียก “สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม” (Industry Environment) หรือ “สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน” (Task Environment) ได้แก่ ปัจจัยสำคัญที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาประเทศ และเมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะทำให้ทราบว่ามีโอกาส และ อุปสรรค ขององค์กร

2) สภาพแวดล้อมภายใน ได้มีนักวิชาการและผู้ศึกษาได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

วรางคณา ผลประเสริฐ (2551) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์กรที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์กร เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ประวัติศาสตร์ขององค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยปัจจัยภายในองค์กรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความพร้อมในการแข่งขันและความพร้อมในการดำเนินงานขององค์กรโดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการศึกษาทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

1. การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
2. การระบุความสามารถขององค์กร เป็นการรวมทรัพยากรขององค์กรที่เป็นความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นขององค์กร
3. การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไรขององค์กรจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของผลตอบแทน
4. การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องตัดสินใจจากโอกาสจากภายนอก
5. การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้เต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

อลงกต ไหมน้อย (2562) การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Wheelen and and J.D. Hunger. (2000) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core

Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัท

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กร มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) และเมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้ทราบ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หมายถึง สถานศึกษามีกระบวนการในการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านโครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับ กฎหมาย นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สภาพของเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา

2.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว (Thompson, 1995) การกำหนดกลยุทธ์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)(พัชรา มั่งชม, 2540)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นทางเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะวางแผน กระจาปที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) นอกจากนั้นการกำหนดกลยุทธ์ยังหมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินในอนาคตขององค์กร (จินตนา บุญบงการ และ ณีภรณ์พันธ์ เขจรนันท์, 2548) การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นขั้นตอนการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์สถานศึกษาครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อยยังไม่มี ความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functionary Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิตที่สะท้อนวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้าง กลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับแผนงาน การกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนด กลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาซึ่งจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามลักษณะงานภายในสถานศึกษากำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งานประกอบด้วยงานวิชาการงานบุคคลงานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป (พิมลพรรณ ดุษิยามี, 2550)

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสและ อุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำให้แล้วว่งหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์คือกลยุทธ์ที่กำหนด (ยาเป็น เรื่องจรรยาศรี, 2555)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การโดยการเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร 4 ลักษณะ 1) วิสัยทัศน์หมายถึงภาพหรือทิศทางในอนาคตของธุรกิจซึ่งเกิดจากการตอบคำถามว่าเราต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร

ในอนาคต 2) พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรซึ่งเกิดจากคำถามว่าเราทำธุรกิจอะไร 3) เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กรซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดการเจริญเติบโตและการทำกำไร 4) วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอนนอกจากนั้นยังกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานต่างกันโดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบกับการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลของความสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมสร้างความเปรียบเทียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต อีกทั้งผู้บริหารต้องทำการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการของและสถานการณ์ขององค์กรสอดคล้องกับ (Fred, 1997) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณา สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนาการดำเนินงาน ขององค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจ ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรว่าตนเองอยู่ ณ จุดใดต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้อง ทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย

องค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียด ดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์

	พัชรา มั่งชม (2540)	จินตนา บุญบังการ และ ณิชกุลพันธ์	ชินนทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553)	ณิชกุลพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547)	Thompson (1995)	Fred (1997)	ความถี่
วิสัยทัศน์	√		√		√	√			4
พันธกิจ			√		√	√			3

การกำหนดกลยุทธ์	พัชรา มั่งชม (2540)	จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ ชรินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543)	สุพานี สถาภูวานิช (2553)	ญัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2552)	ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547)	Thompson (1995)	Fred (1997)	ความถี่
เป้าหมายขององค์กร			✓	✓	✓			3
วัตถุประสงค์				✓	✓			2
การสร้างกลยุทธ์	✓			✓		✓		3
ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์				✓	✓			2
แนวทางการดำเนินการ		✓						1
ทิศทางขององค์กร			✓					1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า จาก 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 3 ความถี่ มา กำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนด วิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ 4) การสร้างกลยุทธ์

2.3.2.1 องค์ประกอบย่อยการกำหนดกลยุทธ์

1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือ เป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไปเป็นการสร้าความคิดโดยใช้คำถาม เช่น ถ้ามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุด เป็นต้นรวมทั้ง วิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 2009) วิสัยทัศน์สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดง ความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจนแต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ซึ่งวิสัยทัศน์ของ องค์การจึงเป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่มีความต้องการในการแก้ไขปัญหาและ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการบ่งบอกลักษณะของภารกิจในอนาคต ขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการ ดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การ บอกรับผิดชอบของภารกิจที่องค์การพยายามอยากจะทำให้เป็นไป และ

แจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน (Thompson, 1995)

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็น ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นเป้าหมายที่มี ลักษณะกว้าง เป็นข้อเสนอที่ไม่เจาะจงในรายละเอียดและไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน วิสัยทัศน์มีหลายระดับตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มองค์กร และสังคมสำหรับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) คือ ทัศนะหรือการพิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ เพื่อกำหนด แนวความคิดถึงสิ่งที้องค์การต้องการและพยายามปฏิบัติจากการถามคำถาม “เราต้องการทำให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต” หรือกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ ความคาดหวังที่้องค์การ ต้องการจะเป็นในอนาคต (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, 2553) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพรวมในอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่ดีจะทำให้เกิดการกระทำที่ดี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์การ การกำหนดภารกิจ (Mission) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของ ธุรกิจที่้องค์การดำเนินอยู่ สิ่งที้องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่้องค์การจะมุ่งไปในอนาคตเป็น ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ

บุญเลี้ยง คำชู (2544)กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้มีการ พัฒนาการในทางที่ดีขึ้นเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆซึ่งเป็นการต้องการโดยไม่ได้กำหนดวิธีการ เอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์การที่ผู้นำสมาชิกในองค์การร่วมกัน วาดฝัน หรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนาสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับสังคม วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่้องค์การจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงาน ที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมองตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิ หลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับ อนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับ

สภาวะการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตแต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจนในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจและมักจะอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุดในแง่ที่สุดหรือใหญ่ที่สุด เช่น เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการ ที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดโดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ความต้องการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งหมดในส่วนของภาครัฐ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่างมีกรอบภารกิจที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขัน คือการเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่ง หรือดีที่สุดในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์เท่าที่พบในภาครัฐมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ก็มีบ้างที่จะพบว่าบางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศหรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติจากที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือน ๆ กัน เช่น หน่วยงานมหาวิทยาลัย อาจต้องการความยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นจากการร่วมระดมความคิดเห็นของหลายกลุ่มในหน่วยงานที่ต้องการเห็นหน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็คือจะต้องพิจารณาใน 4 ขั้นตอน คือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

Thompson (1995) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์การ โดยเป็นการกำหนดในภาพรวมกว้าง ๆ ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงมีตัวบ่งชี้ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ 2) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจน เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เจาะจงรายละเอียดและวิธีดำเนินการ และ 4) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้

2) กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ต้องการกระทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ (Coulter, 2002) การกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์การซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การ (Thompson, 1995)

พันธกิจ เป็นแนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจจะต้องแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรว่า ต้องการทำอะไร (What to do) และทำแล้วต้องสำเร็จภายใน 3-5 ปี (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2545) การกำหนดพันธกิจกระทำบนพื้นฐานของเหตุและผลของความ เป็นจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร หากองค์กรใดที่ตั้งพันธกิจโดยขาดการพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ย่อมนำไปสู่ความคิด เป้าหมาย และแนวทางดำเนินงานที่เลื่อนลอย และ นำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อย การกำหนดพันธกิจ ได้แก่ จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ให้ทัศนะไว้ ดังนี้ ภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ ใกล้เคียงกันภารกิจเป็นเครื่องหมายกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจจะกล่าวว่า “ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร” โดยภารกิจ เป็นการกำหนดสาเหตุที่องค์กร ดำเนินงานและเป็นเครื่องกำหนดทิศทางก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และโครงสร้างการบริหาร หลายองค์การนิยมเขียน “ถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement)” เป็นเครื่องกำหนด รูปแบบของการจัดการเชิง กลยุทธ์ เพื่ออธิบายจุดมุ่งหมายพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้ ให้ความหมายการกำหนดพันธกิจ(Mission Formulation) หมายถึง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงพันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะ ทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการหรือสังคมให้รับรู้เราากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธ กิจมักระบุผลผลิตของหน่วยงานกลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของ หน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลักเพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน พันธกิจ นอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ว่ากำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานและ สารสำคัญของแผนกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุก ฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน กระบวนการในการสร้างพันธกิจ วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมายภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของ หน่วยงานวิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญสังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และ วิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงานเรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความจัด เรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

สรุปได้ว่า การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตและแนวทางการปฏิบัติงานหน้าที่ขององค์การที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์การ มีตัวบ่งชี้ประกอบไปด้วย 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ 3) พันธกิจ มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง 4) พันธกิจบ่งบอกถึงผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน 5) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดจะต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์การเป็นหลัก

3) องค์ประกอบย่อยการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติองค์การทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (จินตนา บุญบงการ และ ณ์ภูพันธ์ เจริญนนท์, 2548) การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal) หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย (Thompson, 1995) เป็นข้อความที่ระบุถึงสิ่งที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุภารกิจที่องค์กรกำหนดไว้โดยไม่ได้รับการระบุไว้ในลักษณะของตัวเลขถึงสิ่งที่ต้องการและไม่มีเงื่อนไขเวลามากำหนด (Wheelen & and J.D. Hunger., 2000) เป็นความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานเป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้รับประโยชน์อะไร อย่างไร (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา, 2545)

นักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ พิบูล ทีปะपाल (2546) ได้ให้ความหมายวัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนในรูปของปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจและบริษัท ส่วนเป้าหมาย คือ สิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใด

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุเช่นเดียวกับภารกิจและวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์มักกำหนดเป็นเชิง

ปริมาณ เพื่อให้การติดตามและการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเมื่อตั้งวัตถุประสงค์จึงเรียกว่า ดัชนีชี้วัด (Indicators) ซึ่งอาจมีได้หลายตัวและเมื่อเลือกตัวที่สำคัญขึ้นมาพิจารณาก็จะกลายเป็น Key Performance Indicators หรือ KPIs

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ให้ความสำคัญจากการกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals) หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำพันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคตใช้กรอบขึ้นากการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลสำเร็จของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงานเป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือ ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และ ประเมินผลความสำเร็จต่อไป ประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์พันธกิจ เป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ 2) กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การและเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (What) และ เมื่อไร (When) สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วย 1) กำหนดเป้าหมายเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ 2) การกำหนดเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้ 3) ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน และ 4) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4) การสร้างกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์การ และคัดเลือกกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด การสร้างกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ (พิกัดผจง วัฒนสินธุ์, 2542) เป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้เหมาะสม กับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ (พิบูล ทีปะपाल, 2546)

นักวิชาการที่มีแนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการสร้างกลยุทธ์ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) การสร้างกลยุทธ์ของหน่วยงานมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทางและวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุในการจำแนกกลยุทธ์นั้น ในแต่ละกระทรวง ทบวง กรมใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกันแต่ที่พบบ่อย ๆ มักจะ

จำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ กลยุทธ์/จุดเน้น ยุทธศาสตร์/มาตรการ/แนวทาง การดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่นิยมกำหนดเป็น ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ ซึ่งประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการกำหนด ทิศทางหรือแนวทางที่สำคัญ เป็นเรื่องหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การกำหนดประเด็นกลยุทธ์จึงเกิดจากการวิเคราะห์ "วิสัยทัศน์" ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุในแต่ละประเด็นว่ามีประเด็นหลักหรือเรื่องหลักอะไรบางอย่างที่จะต้องหาวิธีการทำงานที่แยกกายเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุ ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์จะมีที่ประเด็นกลยุทธ์ก็ขึ้นอยู่กับ "วิสัยทัศน์" ของหน่วยงานทำนองเดียวกัน

บุญยวีร์ ฐิติธัญรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมาย การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง เป็นขั้นตอนการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

จินตนา บุญบังการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้ให้ความหมาย การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความรู้ และความเข้าใจเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานสำคัญทางกลยุทธ์ขององค์การโดยการกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นในองค์การ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการภายในที่องค์การมีส่วนร่วมอยู่ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ และ 2) การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) สรุปการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของ หน่วยงาน นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อน

หรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้นพันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็เป็นได้ กลยุทธ์จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติกลยุทธ์ระดับองค์การจะนำไปใช้จัดทำแผนงานของหน่วยงาน 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อยที่ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของหน่วยงานตามแผนงานใดแผนงานหนึ่ง 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานนำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ตามโครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การและ ระดับแผนงาน

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์การ คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์การจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์การที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ 2) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ 3) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ และ 4) กลยุทธ์มีความคุ้มค่าและมีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำได้

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีขั้นตอนของการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมา กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา กลยุทธ์สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิง กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือได้ว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2549)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (อุทุมพร พัทธรัตน์, 2547) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ

1) วางแผนการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย

2) ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ

3) การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ

4) กำหนดระบบในการบริหารตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ

5) การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การสอดคล้อง

Thompson (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และ 4) การจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยมสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ตีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานคือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) โครงสร้างองค์การที่จัดไว้ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารได้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิสัยทัศน์พันธกิจ มีการวางแผนนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงาน ของพนักงานและมีการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ก็ย่อมสามารถที่จะดำเนินการได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การพัฒนาสนับสนุนกลยุทธ์ที่ดี วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์การ ทิศทางของความสำเร็จของการตลาด การเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเชื่อมโยงไปถึง การชดเชยค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ขององค์การ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอน ของการฝึกฝนบุคคล การมอบหมายงาน และการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ความสำเร็จ ของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะสูงขึ้น ก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำ ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จากการที่ผู้บริหาร ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจว่าจะทำอะไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการขององค์การ สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะขององค์การ จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานขององค์การ และนำข้อมูล

มาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรได้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการพัฒนา ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมองค์กรอื่น การศึกษานอกสถานที่การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Fred, 1997)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การสนับสนุนกลยุทธ์ ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการทำงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการของเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย 1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ (ชินินทร์ ชุมพันธ์, 2543)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์กรเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถวางแผนแนวทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะ

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า จาก 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 3 ความถี่ มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดโครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) การสร้างแรงจูงใจ

2.3.2.1 องค์ประกอบย่อยการกำหนดกลยุทธ์

1) กำหนดโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีสายการบังคับบัญชา และมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้น การจัดโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะไม่สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีองค์การหรือหน่วยงานรองรับในการปฏิบัติกรที่จะเกิดขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินช่องว่างระหว่างความสามารถขององค์การที่มีอยู่กับความสามารถและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินตามกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) โครงสร้างองค์การจึงเป็นการจัดแบ่งงานหรือจัดส่วนงาน เส้นทางเดินของงาน รูปแบบการประสานระหว่างส่วนงานการติดต่อสื่อสาร อำนาจบังคับบัญชาเพื่อควบคุมกิจกรรมขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ (จอมพงษ์ มงคลวนิช, 2555) ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การจึงเป็นแบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวมขององค์การจะแสดงในผังโครงสร้างองค์การองค์การอาจประสบความสำเร็จมากขึ้นหากโครงสร้างขององค์การสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนรวมทั้งจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง การกำหนดสายการบังคับบัญชา

สุทธิเกียรติ ภูมิพิทักษ์สุข (2553) พบว่าการบริหารโครงสร้างองค์การได้ถูกกำหนดให้มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์การโดยโครงสร้างองค์การจะลดกระบวนการบังคับบัญชาและการสั่งการ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น อีกทั้งโครงสร้างองค์การมีความรับผิดชอบต่อแต่ละส่วนตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้การทำงานมีความชัดเจนและมีการช่วยเหลือกันในการทำงานด้วยกันอีกด้วยและจากการศึกษาของพิมลพรรณ ดุชียามี (2550) พบว่า การจัดโครงสร้างและทรัพยากร ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรรับผิดชอบ

Fink (1983) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคนและงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Fred (1997) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การแต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นเพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสารลดช่องว่างลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดโครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีการจัดโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นทางการ 2) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 3) จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์

2) วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาของ David H. Holt (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร 2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางกรดำเนินงานที่ชัดเจน

Gordon (1999) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงค์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์กร มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ 2) เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

3) การสร้างแรงจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจมีความหมายว่า ชุดของทัศนคติที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้ปฏิบัติตอบสนองต่อกรณีต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการมีความสอดคล้องกับพนัส พนารินทร์ (2542) กล่าวว่าแรงจูงใจคือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกมาของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการบุคคลที่มีการจูงใจมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) พลังในการแสดงออก (Energy) การจูงใจจะก่อให้เกิดพลัง เพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยเขาจะกระตือรือร้นเอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน 2) ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจูงใจ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามที่เขาตั้งใจ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถและทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นกับสถานการณ์และเวลาโดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้การจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลกระทบของความพยายามของแต่ละบุคคลอีกด้วย แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัว (Arousal) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์วารี, 2551)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่ต้องการ 2) การผลักดันตนเองให้สามารถทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินงานได้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการกระจายบทบาทหน้าที่ในโครงการ แผนงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างชัดเจน มีการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

2.3.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการ ติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผน อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และประเมินความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ
3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนเดิมมากน้อยเพียงใด สาเหตุของการแตกต่างคืออะไร
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

นักวิชาการได้ให้นิยามสำคัญต่อการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ อุทุมพร พ็ชรรัตน์ (2547) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันที เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

พิมลพรรณ ดุชียามี (2550) กล่าวไว้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำนองเดียวกัน วรรณิ ชลนภาสถิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดีและทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการตอบสนองตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมจะช่วยให้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจุบันการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลงานในส่วนต่างๆขององค์การ เนื่องจากองค์การที่มีความสมดุลทั้งในด้านวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานอย่างรอบด้านจะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การที่ยั่งยืนกว่าองค์การที่เน้นวิธีดำเนินงานและ

ผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) Kaplan and Norton กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ผู้ใช้บริการกระบวนการ และการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละด้านจำเป็นต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน และต้องกำหนดค่าถ่วงน้ำหนัก ตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวก่อนที่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนแต่ละตัวชี้วัด นอกจากนี้จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการสร้างความสมดุลในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย

ชินินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543) ได้กล่าวว่าการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) ที่กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป กล่าวโดยสรุปคือเมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรในอนาคตต่อไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ องค์กรประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	ฉันทิธร ขุมหนพินธิธิธิ (2543)	สุเทพ พงคศิริวิฒน (2544)	สุพานิ สฤทธิวิภาณ (2553)	อุทุมพร พิธิธิธิธิ (2547)	ฉินตนา บูญบงการ และ ฉินธิธิธิ (2548)	พิณลพธิธิธิ ดุธิธิธิ (2550)	วธิธิธิธิ ขดณภาสฤธิธิ (2552)	คววมธิธิ
การตรวจสอบ		√	√		√			3
ติดตามผล	√	√			√			3
ประเมินผล	√			√	√	√	√	5
การควบคุม	√	√						2
การตัดสินใจ	√							1
รูปแบบการจัดทิตที่เหมาะสม			√					1
คุณภาพทธิธิธิธิธิธิธิธิ			√					1
คววมเหมาะสมของระบบ			√					1
สนับสนุนกลยุทธ์		√						1
ปรับปรุงพัฒนา					√	√		2

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า จาก 10 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

2.3.4.1. องค์ประกอบย่อยของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

1) การติดตามและการตรวจสอบ

การติดตาม (Monitoring) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจแก้ไขว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการ

วัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ 1. วัตถุประสงค์(objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด 2. ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ 4. แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

สรุปได้ว่าการติดตามและตรวจสอบ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบกลยุทธ์เพื่อสามารถวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

การประเมิน (Evaluation) คือการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการรวบรวมผลการติดตามความก้าวหน้าของ โครงการและการประเมินผลโครงการของทุกส่วนราชการ เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานโครงการนั้น ๆ และเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาและตั้งงบประมาณต่อไป โดยมีการประเมินผลเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. การประเมินผลเชิงปริมาณเป็นการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณในแต่ละโครงการ โดยพิจารณาจากเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และจำนวนงบประมาณที่ได้ใช้จ่ายจริง 2. การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลสำเร็จของโครงการที่มีลักษณะเป็นการประเมินผลความสำเร็จของเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจหรือประเมินค่าการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการประเมินตามโครงสร้างขององค์กร 2) ประเมินประสิทธิผลที่ได้จาก

กลยุทธ์ 3) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดและ4) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสมกับงานอย่างหลากหลาย

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีกระบวนการในการประเมินและควบคุม กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์ และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนดแหล่งสารสนเทศที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลที่จะใช้เก็บข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นในการควบคุมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และมีการสื่อสารผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน

4. ความสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายทั้ง 2 อย่างคือ การมีประสิทธิภาพ(Effectiveness) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะ องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คน การตลาด และคู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่ออง ใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญหากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์การคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์การโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์การมากขึ้น ทั้งนี้ประสิทธิภาพวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ในการดำเนินงานสำหรับประสิทธิภาพการวัดผล การดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้ มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) กล่าวว่าความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

กำหนดทิศทางองค์กรกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคตทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรมสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนดการประยุกต์การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การสร้างความพร้อมให้แก่องค์การการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่างๆและสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจ

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบเป็นการกำหนดการดำเนินและ การควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้นระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กรดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีผลเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

5. การจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการ ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรโดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรโดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

สุมาลี จิระจรัส (2548)ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2549) กล่าวว่าจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ

4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2551) การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์การและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร

วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2551) ได้จำแนกความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
3. ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร
4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
6. ช่วยให้องค์การที่มีมุมมองที่ครอบคลุม

สรุปได้ว่าความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะเกี่ยวข้องกับภาวะวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ในระยะยาวขององค์กร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานที่สามารถประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่กระบวนการ ให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

หน้าที่ที่สำคัญของผู้คือการวางแผนบริหาร การจัดองค์กรการอำนวยความสะดวกและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดตั้งนั้นการบริหารงานภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีอย่างยั่งยืนที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมิน สภาพของสถานศึกษาและการพัฒนาซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่สังคมวัฒนธรรมเทคโนโลยีเศรษฐกิจ การเมืองและ กฎหมายส่วนสภาพแวดล้อมภายในได้แก่โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการ บริการบุคลากรการเงินวัสดุทรัพยากรและการบริหารจัดการการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์(Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคตที่ ต้องการให้เกิดขึ้นพันธกิจ(Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการ ดำเนินงานที่ชัดเจนจะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่ สอดคล้องและตอบสนอง ความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษากลยุทธ์หลักนี้ จะถูกกำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัด ได้ถูกกำหนดให้มีหน้าควมรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร 4 งานประกอบด้วยงาน งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปทั้งนี้เพื่อให้ สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกรดำเนินงาน จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
- 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนจัด
- 3) เตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องและตรงชัดเจนครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
- 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาและทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงานการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้ นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดี

การดี อนันต์วารี (2551) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

1. ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสภาพของสถานศึกษา
3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา
4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
5. กำหนดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ
6. กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่วงข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก
8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา
9. เผยแพร่ ประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวซ์ แก้วจางค์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จมีดังนี้

การกำหนดทิศทางองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรกที่องค์การต้องคำนึงถึงทิศทางองค์การจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าองค์การต้องการอยู่ในสภาพอย่างไรจะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์การต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้นทิศทางองค์การอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปหรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์การได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคตการกำหนดทิศทางองค์การได้แก่กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายวัตถุประสงค์และนโยบายองค์การ

ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารโดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงอาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์การหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้นทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับบุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้หน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของตนเองทั้งนี้เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปโดยหากมี ข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความ รอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การ

ทรัพยากรขององค์การกล่าวว่างค์การที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิตได้แก่ แรงงาน เงินทุนเครื่องจักรวัตถุดิบเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้นจะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อมแม้ว่างค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราว การมีความพร้อมในด้านปัจจัยยาว

เท่านั้น การผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์กรด้วยเนื่องจากองค์กรที่มีขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอีกทั้งแต่ละองค์กรอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกันดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบด้วยปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วิทยา พัฒนเมธาดา, 2560)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูงโน้มน้าว (Persuasion) การจูงใจ (Motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกันร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยหากพนักงานได้มีส่วนร่วม จะสร้างความผูกพันในตัวพนักงานและทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติโครงสร้างขององค์กรจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์กร (Organization chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานการจัดแบ่งแผนกการกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทนการจัดสรรงบประมาณระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรสิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไปผู้บริหารจะต้องระบุว่า จะควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้นๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วยหน่วยธุรกิจที่ กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดีการสรรหาคัดเลือกการฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เมื่อ

องค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์พนักงานก็ควรจะได้รับการศึกษาฝึกอบรมให้เข้าใจถึง เป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วยบางครั้งองค์การใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์การก็อาจจะ ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ศักยภาพของผู้นำและการจัดวางทรัพยากรแรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูล ทั้งหมดต้องประสานรวมกันทำงานจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและแนวทาง

1. ความหมายของการพัฒนา

สตีญญา สตีญญาวิวัฒน์ (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Directed Change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า (Planned Change)

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่าการกระทำให้เกิดขึ้นคือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงานรวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

คำหมาน คนไค (2542) ได้ให้ความหมายถึงการพัฒนา หมายถึง การทำให้ครูประจำการมีคุณภาพ และมาตรฐานเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542) ได้ให้ความหมายการพัฒนาไว้ 2 ลักษณะ คือ
1) การทำให้ดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น 2) การทำให้เกิดขึ้น

Good (1973) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “การพัฒนา” ทางการศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการทำให้เกิดขึ้น และ/หรือทำสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยอาศัยกระบวนการ วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ

2. หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวกับแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนวเนื่องจากความหมายของแนวทางมีผู้กล่าวไว้ค่อนข้างน้อย ซึ่งคำว่า รูปแบบ มีความหมายใกล้เคียงกันกับแนวทาง

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นแนวทางของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Stoner และ Wankel (1986) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์และมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมา แนวทางหมายถึง วิธีปฏิบัติที่วางไว้เพื่อใช้เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการสร้างหรือทำซ้ำ โดยผ่านมโนทัศน์ ในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

จึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาแนวทางหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลมาจากการทำให้เกิดขึ้น หรือทำสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยอาศัยกระบวนการ วิธีการต่าง ๆ ตามทางปฏิบัติที่วางไว้เพื่อใช้เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการสร้างหรือทำซ้ำ โดยผ่านมโนทัศน์ในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

บริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยให้คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ส่งผลให้ในระยะแรกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษาอยู่ในเขตเดียวกัน ต่อมาในปีพุทธศักราช 2553 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 (ฉบับที่ 2) เนื่องจากที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา สมควรแยกเขตพื้นที่

การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ทำให้กระทรวงศึกษาประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 ทำให้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต ทั่วประเทศ ในปีพุทธศักราช 2560 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาค โดยคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปด้วยความเหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 9 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน และในปีพุทธศักราช 2561 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) โดยตั้งกลุ่มกฎหมายและคดีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบอบราชการ และสนับสนุนระบบงานกฎหมายและคดีของรัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยปฏิบัติงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ประกาศดังกล่าวได้กำหนดอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 บริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนนโยบายสู่ปฏิบัติโดยมีจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามแนวคิด “ไม่มีเด็กคนใด ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง” No Child Left Behind (NCLB) วัตถุประสงค์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นไปตามกรอบแนวคิด NCLB เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีความสุข เป็นคนดี มีความรู้ และทักษะชีวิตในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพตามศักยภาพ และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนตามกรอบแนวคิด NCLB จากการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ด้วยการน้อมนำพระราชดำรัสในหลวงรัชกาลที่ 9 “เด็กรักครู ครูรักเด็ก” มาเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ดังนี้

1. มีการเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียนด้วยความรัก เพื่อให้ทุกคนมีความสุข เป็นคนดี มีทักษะชีวิต ได้พัฒนาเต็มศักยภาพโดยไม่มีนักเรียนคนใดถูกทิ้งไว้ข้างหลัง โดยเฉพาะเด็กหลังห้อง

2. พัฒนารูปแบบวิธีการในการบริหารจัดการและดูแลนักเรียนของโรงเรียนที่จะไม่ทอดทิ้งเด็กคนใดไว้ข้างหลัง ต้องทำให้นักเรียนทุกคนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ

3. แข่งขันทักษะ เด็กหลังห้อง ตามแนวคิด No Child Left Behind

4. ปรับกระบวนการวัดและประเมินผลผลการเรียนให้สอดคล้องกับแนวคิด No Child Left Behind

5. ร่วมคิด ร่วมทำร่วมดูแลช่วยเหลือเด็กหลังห้องสู่การพัฒนาการเรียนอย่างยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวมาจากฐานคิดที่ว่า คนที่ประสบความสำเร็จวิชาการเรียนจบสูงๆ ไม่ได้การันตีว่าจะสำเร็จในทุกๆด้านของชีวิตเสมอไป และคนที่เรียนไม่จบหรือเรียนธรรมดาอย่างเด็กหลังห้องก็ไม่ได้การันตีว่าจะไม่มีทางสำเร็จในด้านอื่นๆในชีวิต นั่งเรียนตรงไหนก็สามารถประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกัน ที่สำคัญคือวิธีคิดเพื่อไปสู่เป้าหมายของชีวิตของแต่ละคนมากกว่า ดังนั้นจากแนวคิดดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จึงกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนี้

วิสัยทัศน์

“องค์กรก้าวหน้า สร้างคุณภาพสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงตามแนวคิด No Child left Behind (NCLB)
4. ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ

จัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสม่ำเสมอในการพึ่งตนเองและปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี
2. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดค่านิยมหลัก 12 ประการ ในการดำรงชีวิต

3. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. ครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู น้อมนำพระราชดำรัสให้ครูรักเด็ก เด็กรักครู มีความรู้ และทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB) เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะในการใช้เทคโนโลยี

5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบต่อ (Accountability) มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

6. สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพร่วมกับชุมชน ภาคเอกชน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นโรงเรียนนวัตกรรม

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุคใหม่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นกลยุทธ์

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2. สร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วถึง
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ 2 การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 3 การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามแนวคิด “No Child Left Behind” (NCLB)

กลยุทธ์ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานำ

จุดเน้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ประกาศจุดเน้นในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ยกระดับคุณภาพนักเรียน ภายใต้แนวคิด “ไม่ทิ้งเด็กไว้ข้างหลัง” (No Child Left Behind) และน้อมนำพระราชดำรัสในหลวงรัชการที่ 9 “ให้เด็กรักครู ให้ครูรักเด็ก”

โดยสถานศึกษาต้องจัดโครงการกิจกรรมดูแลนักเรียนทุกคน และเน้นดูแลเด็กหลังห้องเป็นพิเศษ เพื่อให้นักเรียนประสบผลสำเร็จตามศักยภาพของตนและจุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษาในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชัยวัฒน์ อุทัยแสน (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความปลอดภัยสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. กลยุทธ์การบริหารความปลอดภัยสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย 2) การบริหารความเสี่ยง 3) การกำหนดแผนและมาตรฐานความปลอดภัย 4) การประเมินความปลอดภัย 5) นโยบายด้านความปลอดภัยและ 6) การป้องกันความเสียหาย 2. รูปแบบความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารความปลอดภัยสถานศึกษาจากการวิเคราะห์เสนองาน (Path Analysis) พบว่ากลยุทธ์ ทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. ยืนยันรูปแบบกลยุทธ์การบริหารความปลอดภัยสถานศึกษาประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สุภาพร ภิรมย์เมือง (2556) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมาคือด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม

อภิชาติ เหมหา (2556) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้อยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารงานทั่วไปบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

ในจังหวัดสุพรรณบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถทำนายประสิทธิผล การบริหารของสถานศึกษามัธยมศึกษาได้ร้อยละ 91.00

ภารุจิรี เจริญเฒ่า (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะเด็กไทยในประชาคมอาเซียนผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสังคมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($x=3.843$) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านสังคมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($x=4.754$) 2) จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนมีด้านสังคมอาเซียนส่วนจุดอ่อนคือด้านทักษะ รองลงมาคือด้านสิ่งแวดล้อมและด้านความรู้ โอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนคือนโยบายรัฐ และสภาพเทคโนโลยีส่วนภาวะคุกคาม คือสภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคม 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของประชาคมอาเซียนมี 4 กลยุทธ์หลักคือ (1) ปฏิรูปการบริหารเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะเด็กไทยสู่ประชาคมอาเซียน (2) ปฏิรูปการบริหารเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อมประชาคมอาเซียน (3) ปฏิรูปการบริหารเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความรู้ของเด็กอาเซียน (4) ปฏิรูปการบริหารเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านสังคมของเด็กไทยสู่ประชาคมอาเซียน

จิระศักดิ์ ทูบจิ๋ว (2557) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา (2558) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

ศิริภาณี ปราบหลอด (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 19 พบว่าการบริหารงาน

วิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 19 สภาพการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การนิเทศภายในและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและระดับปัญหาในการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษารองลงมาคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การนิเทศภายในและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วยภารกิจและขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 4 ด้านคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการนิเทศภายใน ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สมชัย วงษ์นายะ (2559) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ประเด็น กลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด มาตรการ และโครงการ โดยมีกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) เพิ่มโอกาสของประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 2) เร่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับให้มีมาตรฐานและมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง
- 3) เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ
- 4) พัฒนาการ บริหารจัดการที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
- 5) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้และ
- 6) ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพการ ประเมินแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรพบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

สุรียา ศรีโกคา (2559) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 9 องค์กรประกอบได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล

ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูประบบงาน ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค
 ด้านการรวมพลังด้านการประสานความร่วมมือและ ด้านการสรุปผลงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับ
 มากทุกองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่
 เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการ
 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย 9 องค์ประกอบได้แก่ด้านการใช้เหตุผลด้านการใช้พลัง
 อำนาจด้านมุ่งผลงานด้านการปฏิรูประบบงานด้านการปฏิรูปบุคคลด้านการสร้างสรรคด้านการรวมพลังด้าน
 การประสานความร่วมมือและด้านการสรุปผลงาน องค์ประกอบดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูล
 เชิงประจักษ์ในเกณฑ์ที่มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 715.24 ค่าdf เท่ากับ258 χ^2/df เท่ากับ2.77 ค่า GFI
 = 0.96 ค่า CFI เท่ากับ0.99 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.048 และค่า RMR เท่ากับ 0.021

ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกล
 ยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน
 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนด
 กลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 4) การประเมินกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิง
 กลยุทธ์อยู่ในระดับดีมาก (\bar{X} = 4.95) โดยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูล
 เชิงประจักษ์โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.93)

อันชรีย์ ถี่ถ้วน (2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับ
 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วย
 บริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้วผลการวิจัยพบว่าภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่าง
 การบริหารกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน
 สาธารณสุขจังหวัดสระแก้วมีความสัมพันธ์กันสูง (r = .739) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ระดับ
 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วโดยภาพรวมอยู่ใน
 ระดับมาก (\bar{X} = 3.80) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก
 ทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.85) รองลงมาได้แก่การประเมินและควบคุมผล
 กลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.78) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.76) และระดับ
 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สระแก้ว
 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.76) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.92) การบริหารทางการเงินและ
 ควบคุมทางการเงินรองลงมา (\bar{X} = 3.93) การจัดทำงบประมาณและค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด (\bar{X} = 3.24)

เอมอร จันทรชุนทด (2559) ได้ศึกษา การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน
 ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 พบว่าด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ผลการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 โดยการประเมินของทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน มีความเหมาะสมความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีมากและผู้มีส่วนได้เสีย เห็นว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กทั้งมีความเหมาะสมเป็นไปได้และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

รมณี เหลี่ยมแสง (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษาที่เป็นจุดแข็งคือ ครูมีทักษะคิดวิเคราะห์ และมีทักษะคิดวิจารณ์ครูมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจุดอ่อน คือครูขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินกิจกรรมสะเต็มศึกษา และครูขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา โอกาสคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของครูและนักเรียนอุปสรรค คือความไม่พร้อมของสภาวะทาง เศรษฐกิจของผู้ปกครอง ครอบครัวและชุมชนที่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา และมีแนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา 4 ด้านได้แก่ด้านผู้เรียน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านงบประมาณ และ ด้านการบริหารงานภายในกลยุทธ์ การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็ม ศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์ย่อย 37 กลวิธี และ 47 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 5 กลวิธี

8 ตัวชี้วัด 2) กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง สะเต็มศึกษาประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 9 กลวิธี 9 ตัวชี้วัด 3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหาร จัดการทรัพยากร และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 11 กลวิธี 12 ตัวชี้วัด และ 4) กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 16 กลวิธี 18 ตัวชี้วัด ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วรวรรณ เจตยวรรณ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สตรีวัดอัสพรสวรรค์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ผลการวิจัย พบว่า 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนสตรีวัดอัสพรสวรรค์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การจัดวางทิศทางของโรงเรียน การประเมิน สถานภาพของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน 2. แนวทางในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสตรีวัดอัสพรสวรรค์เพื่อพัฒนา โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล คือ 1. จัดการอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรของโรงเรียน มีความเข้าใจ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ควรมีการกำหนดให้กลุ่ม สารระฯ/กลุ่มงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน ได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3. ควรสนับสนุนให้ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม และกำหนดวิธีการดำเนินการประเมินสภาพโรงเรียนให้เหมาะสม 4. ควรมีการประชุมร่วมกัน กำหนด ทิศทางของโรงเรียน และชี้แจงให้บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบถึงทิศทางที่ชัดเจนของ โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 5. ควรมีการศึกษากลยุทธ์เดิมที่ผ่านมา เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 6. ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมใน กำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ 7. จัดการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการติดตามและ ประเมินผล จัดทำเครื่องมือการประเมินผลที่หลากหลาย และส่งเสริมการทบทวนหลังการ ปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) ในทุกกิจกรรมสำคัญ

งานวิจัยต่างประเทศ

Arpie (2007) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินข้อบ่งชี้และการดำเนินการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในองค์กร การทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานการวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและมีการ

เปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงานงานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากรัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มากเนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ1990 มีองค์กรที่บริหารงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้นผลการวิจัยพบว่านโยบายการบริหาร องค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเมื่อ FSA ได้นำกระบวนการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

Frumkin (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างโรงเรียนใหม่:การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐซึ่งการวิจัยนี้ได้้นำโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่าภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือการให้การสนับสนุนและการสร้าง ความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียนการระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ การให้บริการทางการศึกษาที่ดีและการกำหนดภารกิจของโรงเรียนรายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียนองค์ประกอบ3 ด้านของการบริหาร จัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียวแต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วยโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบ

Linda (2007) ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อนแล้วจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสัมภาษณ์ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำกรอบแนวคิดการวิจัยคือประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคปและรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอนกรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพพีและโคปการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น3ประเภท คือทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (intepretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ

นิเวศน์และเบนซิโมนมี 4 ประเภท คือผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่มผู้นำเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ต่างๆ ผลการวิจัยพบว่าประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กรดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการ ผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดีอย่างเร่งด่วน

Jamaliah Abdul Hamid (2008) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารงานโรงเรียนและครูผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์และความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของสภาพการจัดการความรู้ในเชิงบวกของโรงเรียนทั้งคุณภาพของข้อมูลและการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติภายในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องขับเคลื่อน กลยุทธ์ส่วนบุคคลที่มีแนวโน้มและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมความรู้ภายในโรงเรียนกลยุทธ์ส่วนบุคคลสามารถนำมาให้ผู้คนแสวงหาและนำความรู้ใหม่และวิถีชีวิตที่มีประโยชน์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นและยังส่งผลในความเชื่อมั่นและความมั่นคงในกระบวนการพัฒนา

María JoséLatorre-Medina. (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมากระบวนการศึกษาได้ผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างที่ยาวนานจากรูปแบบการศึกษาการจัดการที่หยั่งรากลึกในอดีตถึงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่อนาคตการศึกษาในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีส่วนร่วมในทิศทางนี้ ต้องตรวจสอบสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและสำรวจความยั่งยืน การปรับปรุงด้านการศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษาทำให้ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือผู้ที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงและในสถานศึกษาเอง ประการที่สองหลังจากพบว่าทั้งสองชาติและในระดับสากลมีความเห็นเป็นเอกฉันท์เพิ่มขึ้นในการวิจัยเกี่ยวกับการมีอยู่ขององค์ประกอบสำคัญบางอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุการปรับปรุงเหล่านี้เป็นกลยุทธ์การจัดการศึกษาและความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

José G. Vargas-Hernández. (2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศเม็กซิโก บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าทฤษฎีนี้มีผลบังคับใช้อย่างไรในการศึกษา การวิเคราะห์สรุปว่าการดำเนินการตามการจัดการเชิงกลยุทธ์แนวทางการศึกษาสามารถนำไปสู่การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Sara JavanAmoli. (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการศึกษาที่ซับซ้อน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงและการจัดการเชิงกลยุทธ์ปัจจัยความสำเร็จดึงดูดความสนใจอย่าง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการวางแผนการทำงานการเปลี่ยนแปลงและการจัดการ สามารถใช้ประโยชน์จากภัยคุกคามที่มีอยู่ เปลี่ยนเป็นโอกาสและใช้ทรัพยากรของโรงเรียนทั้งหมดเพื่อใช้โอกาสผ่านการตระหนักถึงโอกาสด้าน

สิ่งแวดล้อม วางทุกคนในตำแหน่งที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมสนับสนุนให้พนักงานทำงานและปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

Mohd Faiz Mohd Yaakob (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การวางแผนในโรงเรียน: เป็นสิ่งที่คุ้มค่าสำหรับครู วัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้คือการสำรวจการจัดการเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานและการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน มาเลเซียได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในด้านการศึกษาดูด้วยการส่งมอบ PPPM 2013-2025 ซึ่งเป็นแผนพัฒนาการศึกษาที่ยาวที่สุดในด้านการศึกษาประวัติศาสตร์ในมาเลเซีย ก้าวไปข้างหน้าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลายและแผนกลยุทธ์คือแนะนำให้ผู้รู้จักกับผู้นำการศึกษาและครู อย่างไรก็ตามแม้จะมีความพยายามในเชิงกลยุทธ์สามารถสอบถามการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนได้ มันคุ้มค่าสำหรับการสอนและเรียนรู้หรือไม่ ผลการศึกษาชิ้นเล็กชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่าครูขาดความเข้าใจจริง ๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน การศึกษาขนาดเล็กลักษณะนี้สามารถมอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นในการวางแผนการศึกษาและนโยบายในประเทศมาเลเซีย

Mrs.Prajakta Ganesh Mondkar (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สูงขึ้นสถาบันการศึกษาและผลกระทบต่อภาพลักษณ์แบรนด์ที่เน้นเป็นพิเศษ วิทยาลัยการจัดการในมัมไบและปูเน่ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนในอุตสาหกรรมกล่าวว่าถือเป็นเรื่องของความกังวล ปัญหานี้สามารถได้รับการดูแลอย่างดีหากการศึกษาผู้จัดการสามารถผสมผสานการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการศึกษาระดับอุดมศึกษาการทำความเข้าใจกับปัญหานี้เป็นหนึ่งในเหตุผลสำคัญในการทำการวิจัยหัวข้อนี้โดยเฉพาะ การศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่ามัธยมศึกษา การศึกษาตอนปลายหรือการศึกษาระดับที่สามเป็นการเรียนรู้ขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมัธยมศึกษา หลายครั้งที่ผู้คนสับสนในการเข้าใจความจริงบริบทของคำอุดมศึกษา ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำนี้คือการศึกษาระดับสูงหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาในขณะที่ความหมายง่ายๆของคำนี้คือ “ขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นทางเลือกของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการที่เกิดขึ้นหลังจากมัธยมศึกษา มักจะส่งมอบในมหาวิทยาลัยวิทยาลัยและสถาบันเทคโนโลยีนอกจากนี้ยังมีการศึกษาระดับอุดมศึกษาผ่านสถาบันระดับวิทยาลัยบางแห่งรวมถึงโรงเรียนอาชีวศึกษาโรงเรียนการค้าและวิทยาลัยอาชีพอื่น ๆ ที่ได้รับรางวัลวุฒิการศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ”

Şenyurt Yenipinar. (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระดับการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้เครื่องมือการรวบรวมวิธีการทางสถิติของการประเมินข้อมูลตัวระบุ (ตัวเลข, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, มาตรฐานส่วนเบี่ยงเบน) ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง T-Test และการเปรียบเทียบกลุ่มระหว่างกลุ่มของ One-Way Anova

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่เข้าร่วมในการศึกษาตามการจัดการเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นเนื่องจากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับประถมศึกษาโรงเรียน การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเส้นทางและกลยุทธ์ และการประเมินผลในระดับที่ดี

จากการศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะทำให้องค์กรของตนเองนั้นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถ มีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเป็นระบบ นำความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารทุกด้านมาเป็นแนวทางในการสร้างวิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาบริหารจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดและเพื่อให้บรรลุตรงตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นการแสดงให้เห็นว่าเมื่อสถานศึกษาได้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาสถานศึกษานั้นจะทำให้สถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

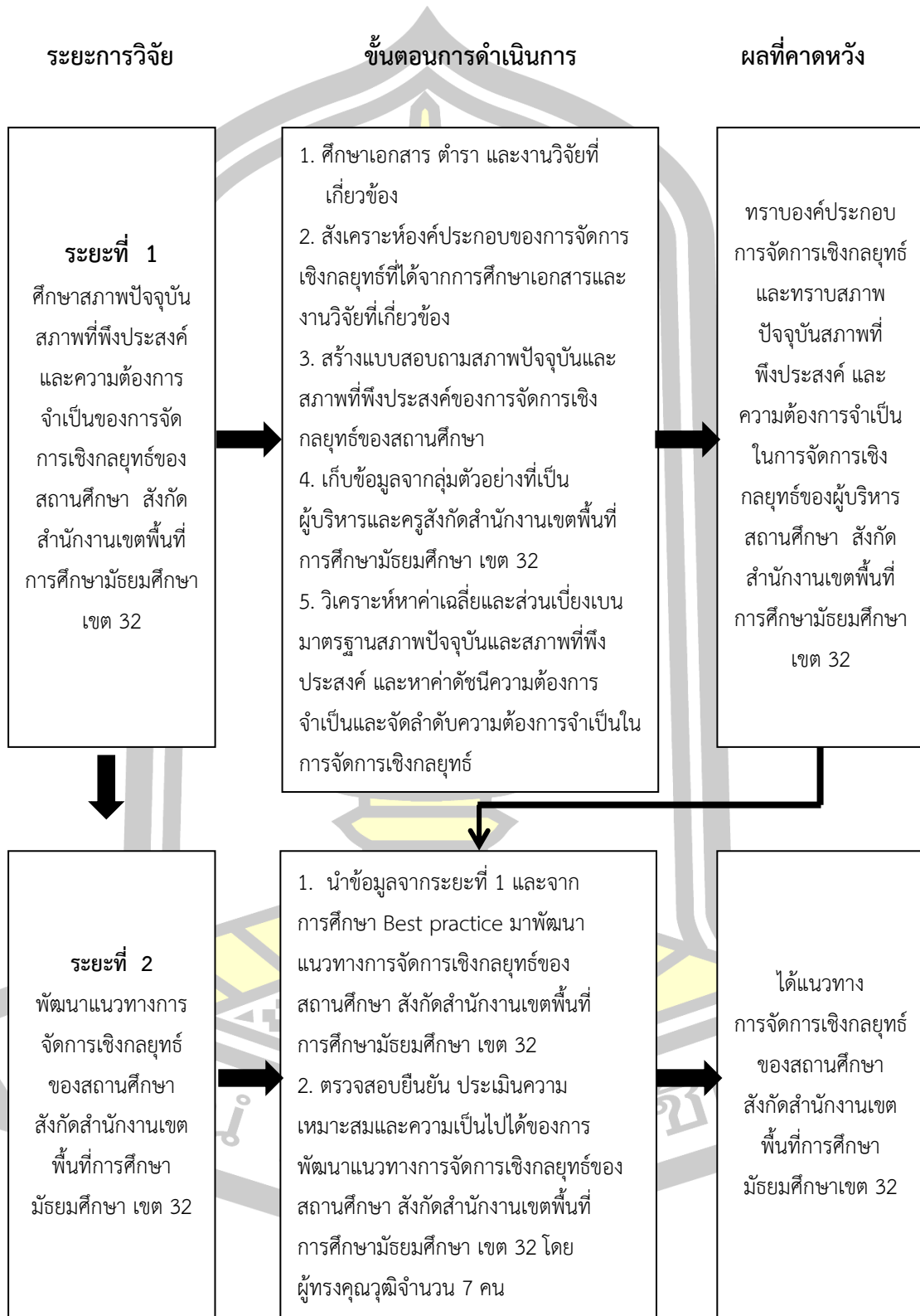
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัย แบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวังแสดงโดยแผนภาพดังภาพประกอบ

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 2 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32**

1. ขั้นการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา และปัจจัยที่ทำให้
การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งศึกษาบริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศแล้วนำมา
สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

1.2 จากกรอบแนวคิดการวิจัยต้องประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์
จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2563 โดยมีผู้บริหาร 121 คน ครู
3,123 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,244 คน จากโรงเรียน จำนวน 66 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีหน้าที่ในการบริหาร
จัดการภายในสถานศึกษา ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ
หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือรองหัวหน้ากลุ่ม
สาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา
2563 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan
(บุญชม ศรีสะอาดและคณะ, 2552) ได้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 15 คน และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 331 คน รวมทั้งหมด 346 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

2.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้วทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีการแสดงไว้ดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม
เล็ก	641	34	675	68	4	72
กลาง	971	41	1,012	103	5	108
ใหญ่	403	18	421	43	2	45
ใหญ่พิเศษ	1,108	28	1,136	117	4	121
รวม	3,123	121	3,244	331	15	346

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 แบบสอบถามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) โดยคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของคุณภาพเครื่องมือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 วิธีการสร้างและหาคุณภาพดังนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิดหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิด แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย

3.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยรวมถึงศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.2.3 กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของ

ภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษาควบคุม วิทยานิพนธ์

3.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอแนะ แล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of item Objective Congruence , IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนี ความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

+ 1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ซึ่งคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญและให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขโดยมี เกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา หรือ การวิจัย การวัด และประเมินผลการศึกษา จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นายศักดิ์ รุ่งแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์
2. ดร. ภูวนาด ยุพานวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงวิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์
3. ดร. จักรพันธ์ พิรักษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
4. รศ.ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย ด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ผศ.ดร. จตุภูมิ เขตจัตุรัส ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาอาจารย์ ประจำหลักสูตรการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการ เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 - 1.00

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลอง ใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 แบบสอบถามที่ทดลองใช้นำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item–Total Correlation) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า 0.20 ขึ้นไปใช้ โดยใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยดู

จากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ข้อคำถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.25-0.79 และ ข้อคำถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.37-0.78 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยสภาพปัจจุบันได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.90 และสภาพที่พึงประสงค์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.95

3.2.8 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 นำแบบสอบถามในรูปแบบที่อยู่เว็บไซต์ และคิวอาร์โค้ดพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตู้ รับ-ส่ง หนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์



ภาพประกอบ 3 QR code ตอบแบบสอบถาม

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา มาใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.3 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่ม โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51 - 5.00 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 - 2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1) การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของแบบสอบถามกับจุดมุ่งหมายการวิจัย การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) มีสูตรคำนวณ ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2553 : 105)

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย

R แทน คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) สถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมรายข้อกับคะแนนรวมรายด้าน (Item total Correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (r_{xy}) ดังนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2561 : 114)

สูตร

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 $\sum X$ แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายด้าน
 $\sum Y$ แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายข้อ
 $\sum X^2$ แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายด้านแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum Y^2$ แทน คะแนนรวมของแบบสอบถามรายข้อยกกำลังสอง
 $\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างรายด้านกับรายข้อ
 N แทน จำนวนทั้งหมด

3) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) มีสูตรดังนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2561 : 117)

สูตร $\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือ
 $\sum S_i^2$ แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1) ร้อยละ (Percentage) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2555 : 23)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นค่าร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) จากสูตรต่อไปนี้ (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2561 : 141)

$$\text{สูตร } \bar{x} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) คำนวณจากสูตร (ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2561 : 143)

$$\text{สูตร } S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนประชากร

6.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) เป็นวิธีการที่เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่าง (สุวิมล ว่องวาณิช. 2550)

$$\text{สูตร PNI}_{\text{modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับความจำเป็นแบบประเมินการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา มาร่างการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นมาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ และศึกษาแนวทางจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการพิจารณาโรงเรียน โดยมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งต่อไปนี้

1) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ OBECQA /

SCQA

- 2) เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน
- 3) มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

ผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ โรงเรียนนางรอง และโรงเรียนลำปลายมาศ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

- แบบสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร คุณวุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบสัมภาษณ์ และศึกษาองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3) สร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

4) นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

5) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เนื้อหา นิยามศัพท์เฉพาะความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิคหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruence) โดยเลือกข้อคำถามที่มีความสอดคล้องมากกว่า 0.60 ขึ้นไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. 2561) และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกัน

ซึ่งหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60 -1.00

6) ปรับปรุงความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อความของแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม

3.3 ประสานกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์เพื่อขออนุญาตวันและเวลาในการเก็บข้อมูล

4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ผู้วิจัยได้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) และเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ผลสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

3) นำร่างแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4) สรุปแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยวิเคราะห์เนื้อหา

4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดทำข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) มาสรุปตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ดำเนินการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

1) ดร.ภฤช ละมุลมอญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

2) นายศุภชัย ภาสภานนท์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

3) นางปติมา กาญจนากาศ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33

กลุ่มที่ 2 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไปและเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ได้แก่

- 1) ว่าที่ พ.ต. สุพจน์ ธนานุกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
- 2) ดร. ภูวนาด ยุพานวิทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงวิทยาคม

กลุ่มที่ 3 เกณฑ์ของคุณสมบัติ คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นบุคลากรในกลุ่มงานนโยบายและแผน และศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้แก่

- 1) นายศักดิ์สม พระภูจันงค์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
- 2) นางสาวจตุพร แป้วไรสง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับโดยการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

- 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการประเมินแนวทาง
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น
- 3) นำร่างแบบประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- 4) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขออนุญาตหนังสือขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

4. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำข้อมูล

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน
- 2) บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด. 2553) ดังนี้

มากที่สุด	4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
ปานกลาง	3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
	2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
น้อยที่สุด	1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
	1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ที่	ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน (346 คน)	ร้อยละ (100.00)
1	ตำแหน่งทางการบริหาร		
	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	15	4.34
	1.2 หัวหน้าฝ่ายงานบริหาร	89	25.72
	1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	242	69.94
	รวม	346	100
2	ขนาดของสถานศึกษา		
	2.1 ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)	68	19.65
	2.2 ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)	111	32.10
	2.3 ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)	44	12.71
	2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	123	35.54
	รวม	346	100

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดเป็นตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 69.94 และมีตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานบริหาร จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 25.72 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.34

ขนาดสถานศึกษาที่ทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 35.54 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลางมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 สถานศึกษาขนาดเล็กมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 19.65 และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.71 เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ (\bar{X} = 12.71)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ได้ผลดังตารางที่ 8 ต่อไปนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดยรวม

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	3.95	0.96	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	0.175	1
2. การกำหนดกลยุทธ์	4.23	0.75	มาก	4.52	0.70	มากที่สุด	0.069	4
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.32	0.71	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.072	3
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	4.30	0.72	มาก	4.63	0.63	มากที่สุด	0.075	2
รวม	4.20	0.78	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	0.097	

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ทั้ง 4 องค์ประกอบ สภาพปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.32$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.30$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.23$) และ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.63$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.62$) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.61$) และการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อย ได้แก่ องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.04	0.96	มาก	4.58	0.79	มากที่สุด	0.134	5
2. สถานศึกษามีการ	3.45	1.25	มาก	4.55	0.73	มาก	0.319	1

องค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
วิเคราะห์จุดอ่อนและจุด แข็งที่เป็นปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของ สถานศึกษา ครูและ บุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหาร จัดการ						ที่สุด		
3. สถานศึกษามีการ วิเคราะห์โอกาสที่ เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะ เป็นปัญหาและอุปสรรค จากปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย นโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ สภาพของเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี	4.05	0.85	มาก	4.62	0.72	มาก ที่สุด	0.141	3
4. สถานศึกษามีการ วิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวังของ ผู้ปกครองและชุมชนที่มี ส่วนได้เสีย	4.07	0.76	มาก	4.65	0.67	มาก ที่สุด	0.143	2
5. สถานศึกษามีการ	4.13	0.71	มาก	4.71	0.61	มาก	0.140	4

องค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
วิเคราะห์ความสอดคล้อง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ สถานศึกษากับทิศทางใน การพัฒนาสถานศึกษาที่จะ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา						ที่สุด		
รวม	3.95	0.90	มาก	4.61	0.70	มาก ที่สุด	0.175	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาซึ่งได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.13 อันดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย ($\bar{X} = 4.07$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาระบบของการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.45$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$)

อันดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย ($\bar{X} = 4.65$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.55$)

ลำดับความต้องการจำเป็นของของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ

ลำดับที่ 2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย

ลำดับที่ 3 สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการสภาพของเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี

ลำดับที่ 4 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

ลำดับที่ 5 สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา



ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
องค์ประกอบ การกำหนดกลยุทธ์

องค์ประกอบ การกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
1. สถานศึกษามีขั้นตอน ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ ตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และสภาพแวดล้อม ภายนอก	4.31	0.73	มาก	4.48	0.65	มากที่สุด	0.039	7
2. กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น สามารถแก้ไขจุดอ่อนและ ลดอุปสรรคได้	4.12	0.81	มาก	4.36	0.76	มากที่สุด	0.143	1
3. สถานศึกษามีการสร้าง กลยุทธ์ที่มีความ สอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ สถานศึกษากับทิศทางใน การพัฒนาสถานศึกษา	4.27	0.76	มาก	4.55	0.70	มากที่สุด	0.089	3
4. สถานศึกษานำข้อมูล จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อม ภายนอกมากำหนด กลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสม	4.23	0.80	มาก	4.66	0.70	มากที่สุด	0.102	2

องค์ประกอบ การกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
กับสถานศึกษา								
5. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.22	0.75	มาก	4.41	0.69	มากที่สุด	0.045	4
6. กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	4.27	0.67	มาก	4.46	0.62	มากที่สุด	0.044	5
7. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	4.27	0.67	มาก	4.46	0.66	มากที่สุด	0.044	5
8. กลยุทธ์ที่กำหนดมีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	4.14	0.79	มาก	4.31	0.79	มากที่สุด	0.041	6
รวม	4.23	0.75	มาก	4.52	0.70	มากที่สุด	0.069	

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้

สถานศึกษามีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) อันดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งทั้ง 3 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.27$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 4.12$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ สถานศึกษานำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) อันดับรองลงมาคือ สถานศึกษามีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.55$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ กลยุทธ์ที่กำหนดมีการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.31$)

ลำดับความต้องการจำเป็นของของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้

ลำดับที่ 2 สถานศึกษานำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา

ลำดับที่ 3 สถานศึกษามีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา

ลำดับที่ 4 สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับที่ 5 ได้แก่

- กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
- สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

ปฏิบัติ

ลำดับที่ 6 กลยุทธ์ที่กำหนดมีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลำดับที่ 7 สถานศึกษามีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
1. สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม	4.26	0.76	มาก	4.62	0.68	มากที่สุด	0.085	3
2. สถานศึกษามีการกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.78	มาก	4.63	0.73	มากที่สุด	0.045	7
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีแรงจูงใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์	4.27	0.79	มาก	4.64	0.72	มากที่สุด	0.087	2
4. มีการปรับปรุง	4.41	0.70	มาก	4.51	0.61	มาก	0.023	8

องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
โครงสร้างการดำเนินงาน ในสถานศึกษาให้มีความ เหมาะสมและสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์						ที่สุด		
5. ภายในสถานศึกษามี การกระจายบทบาท หน้าที่ในโครงการ แผนงานให้กับครูและ บุคลากรทางการศึกษา ทุกคนอย่างชัดเจน	4.38	0.73	มาก	4.68	0.58	มากที่สุด	0.068	4
6. มีการลำดับ ความสำคัญและความ เร่งด่วนของการนำกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.36	0.64	มาก	4.65	0.60	มากที่สุด	0.067	5
7. มีการวิเคราะห์และ ปรับปรุงกระบวนการ ทำงานเพื่อให้บรรลุตาม กลยุทธ์ที่กำหนดอย่าง ต่อเนื่อง	4.06	0.73	มาก	4.61	0.61	มากที่สุด	0.135	1
8. มีการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.34	0.64	มาก	4.59	0.58	มากที่สุด	0.058	6
9. ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนมี	4.34	0.62	มาก	4.71	0.55	มากที่สุด	0.085	3

องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
การปฏิบัติงานโดย คำนึงถึงวัฒนธรรมและ ค่านิยมในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน								
รวม	4.32	0.71	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.072	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) อันดับรองลงมาคือ มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.41$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.06$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.71$) อันดับรองลงมาคือ ภายในสถานศึกษามีการกระจายบทบาทหน้าที่ในโครงการแผนงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.68$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.51$)

ลำดับความต้องการจำเป็นของของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เรียงลำดับจากความต้องการมากที่สุดไปหาความต้องการน้อยที่สุดได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

ลำดับที่ 2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีแรงจูงใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์

ลำดับที่ 3 ได้แก่

- สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม
- ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ลำดับที่ 4 ภายในสถานศึกษามีการกระจายบทบาทหน้าที่ในโครงการแผนงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างชัดเจน

ลำดับที่ 5 มีการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ลำดับที่ 6 มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ลำดับที่ 7 สถานศึกษามีการกำหนดโครงการ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่ 8 มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
องค์ประกอบ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

องค์ประกอบ การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
1. สถานศึกษามี กระบวนการในการ ควบคุมและประเมิน กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	4.24	0.73	มาก	4.67	0.65	มาก ที่สุด	0.101	2
2. สถานศึกษามีการ กำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจาก การดำเนินการตามแผน กลยุทธ์	4.39	0.81	มาก	4.57	0.76	มาก ที่สุด	0.041	7
3. มีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์และมาตรฐานใน การประเมินผลการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	4.39	0.76	มาก	4.60	0.70	มาก ที่สุด	0.048	6
4. สถานศึกษากำหนด แหล่งสารสนเทศภายใน สถานศึกษาที่เป็นเอกสาร และตัวบุคคลที่จะใช้เก็บ ข้อมูลในการประเมินกล	4.28	0.80	มาก	4.55	0.70	มาก ที่สุด	0.063	5

องค์ประกอบ การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล		
ยุทธวิธีชัดเจน								
5. สถานศึกษา เปรียบเทียบผลการ ดำเนินงานของ สถานศึกษากับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้	4.29	0.75	มาก	4.61	0.69	มากที่สุด	0.075	3
6. มีการวิเคราะห์ถึง สาเหตุที่เป็นปัญหาและ อุปสรรคที่ทำให้การ ดำเนินงานของ สถานศึกษาไม่เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.21	0.67	มาก	4.81	0.62	มากที่สุด	0.143	1
7. สถานศึกษามี กระบวนการควบคุมการ ดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น	4.31	0.67	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด	0.065	4
8. สถานศึกษาสามารถ สื่อสารผลการดำเนินงาน ไปยังครูและบุคลากร ทางการศึกษา ตามแผน กลยุทธ์ที่ถูกต้องและ ชัดเจน	4.33	0.79	มาก	4.61	0.79	มากที่สุด	0.065	4
รวม	4.30	0.75	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.075	

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์กรประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาซึ่งได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$) อันดับรองลงมาคือ สถานศึกษาสามารถสื่อสารผลการดำเนินงานไปยังครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X} = 4.33$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.21$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์กรประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.81$) อันดับรองลงมาคือ มีสถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.67$) ค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ สถานศึกษากำหนดแหล่งสารสนเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลที่จะใช้เก็บข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.55$)

ลำดับความต้องการจำเป็นของของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์กรประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความต้องการน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ลำดับที่ 2 สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ลำดับที่ 3 สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ลำดับที่ 4 ได้แก่

- สถานศึกษามีกระบวนการควบคุมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น

- สถานศึกษาสามารถสื่อสารผลการดำเนินงานไปยังครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน

ลำดับที่ 5 สถานศึกษากำหนดแหล่งสารสนเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลที่จะใช้เก็บข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ลำดับที่ 6 มีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ลำดับที่ 7 สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

จากการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 มาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งในการศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์

โดยมีสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติดีเยี่ยม (Best practice) 3 โรงเรียนดังนี้

1. โรงเรียนโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย บุรีรัมย์

1.1 องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

“...สถานศึกษาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยมีคณะทำงานที่หลากหลายเพื่อทำการ SWOT ก่อนเริ่มการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จะมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญมาแนะนำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนสถานศึกษาจะมีการทำงานเป็นกลุ่มโรงเรียน

วิทยาศาสตร์จุฬารักษ์ทั้ง 12 โรงเรียน เพื่อนำมาซึ่งวิสัยทัศน์ของกลุ่มโรงเรียน มีการจัดทำกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการจัดทำโครงการ แผนปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละโรงเรียนที่เพื่อให้บรรลุต่อวิสัยทัศน์ เมื่อนำแผนสู่การปฏิบัติจะมีการนิเทศ กำกับติดตามตามแผน เป็น Rolling planning สรุปผลการปฏิบัติงานทุกด้าน มีการจัดทำ SAR เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาทุกปีการศึกษา ทุก 3 ปีจะมีการปรับปรุงกลยุทธ์ภายในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารักษ์ กลยุทธ์ที่ผ่านตามผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI) ที่วางไว้จะนำไปใช้ต่อและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น...”

1.2 องค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์

“...กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา กับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนการสอนในห้องเรียนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน นำกลยุทธ์มาเป็นแผนการปฏิบัติการประจำปี มีโครงการที่ชัดเจนในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยครูทุกคนจะต้องรับทราบกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น กลยุทธ์มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆได้ดี เช่นในสถานการณ์ของการระบาดไวรัสโคโรนา (Covid-19) กลยุทธ์ต่างๆที่ถูกกำหนดขึ้นจะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี...”

1.3 องค์ประกอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

“...สถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างครอบคลุม ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีแรงจูงใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์มีการจัดทำ MOU กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ในเรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกลุ่มสาระได้มีการทำผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 10% ในแต่ละปีจะมีการมอบทุนพัฒนากลุ่มสาระปีละ 10,000 บาท การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องมีความสร้างสรรค์ โดยจะไม่นำโครงการแผนการปฏิบัติงานที่เคยใช้แล้ว นำมาใช้อีกเป็นประจำทุกปี ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้โครงการพัฒนาขึ้นไม่ซ้ำรูปแบบเดิม ในส่วนของนักเรียนก็มีการสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนปฏิบัติตนมุ่งสู่ผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยในการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET นั้นมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียน ถ้าได้คะแนนเต็ม 100 ในวิชาใดจะได้รับทุนการศึกษาเป็นเงิน 5,000 บาท 80 คะแนนขึ้นไปจะได้รับวิชาละ 1,000 บาท มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่าง

สม่ำเสมอโดยยึดหลักแนวคิดที่ว่าถ้าครูได้รับการพัฒนาให้มีทักษะความรู้มากขึ้น นักเรียนก็จะได้รับการพัฒนาทางการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น...”

1.4 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

“...สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีการกำกับติดตามการปฏิบัติตามกลยุทธ์เสมอ โดยจะทำตามโครงการที่ทำไว้ให้ได้มากที่สุด หลังปฏิบัติงานจะมีการรายงานโครงการกิจกรรมทันที ทุกสิ้นปีการศึกษาแต่ละฝ่ายต้องมีการสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อดูว่าการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ นั้น มีความเหมาะสมใช้ได้จริงหรือไม่อย่างไร มีการจัดทำคู่มือรายงานสรุปโครงการต่างๆตามลำดับ โดยในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชมนตรีจะมีการกำกับติดตามผลการดำเนินการต่างๆอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best practice คนที่ 1, 29 มกราคม 2564: การสัมภาษณ์)

2. โรงเรียนนางรอง อ.เมือง จ.บุรีรัมย์

2.1 องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

“...สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อสำรวจความคิดเห็นในการเปิดห้องเรียนพิเศษ GIFTED ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในการจัดทำกรวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ตรงกับมาตรฐาน OBECQA มีการจัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้...”

2.2 องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์

“...กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการจัดประชุมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการจัดทำพันธกิจ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษานำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

มากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการคำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขันดังเช่นโครงการการเปิดห้องเรียนพิเศษ GIFTED ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อให้ให้นักเรียนที่มีความรู้ความสามารถเลือกที่จะเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายต่อไป...”

2.3 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

“...เชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม มีการกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการจะมีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนาขับเคลื่อนโครงการได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอต่อเนื่อง ปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ...”

2.4 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

“...สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ กำกับ ติดตามบุคลากรอยู่เสมอในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการประเมินโครงการแต่ละโครงการ ดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีเอกสารสารสนเทศการประเมินอย่างชัดเจน มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best practice คนที่ 2, 2 กุมภาพันธ์ 2564: การสัมภาษณ์)

3. โรงเรียนลำปลายมาศ อ.ลำปลายมาศ จ.บุรีรัมย์

3.1 องค์ประกอบวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

“...มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมี การวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสียเพื่อส่งเสริมการกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนได้ และส่งเสริมนักเรียนให้ตรงตาม

ศักยภาพและความถนัดของผู้เรียนได้ ให้ความรู้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีหลักการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน...”

3.2 องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์

“...สถานศึกษามีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ พร้อมทั้งยังส่งเสริมจุดแข็งและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน รับทราบกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งรับฟังแนวทางการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี ให้ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปกครองได้อย่างดี...”

3.3 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

“...มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจนมีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มีโอกาสได้การพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้ความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น...”

3.4 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

“...มีหลักการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้ง มีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนสามารถตรวจสอบการประเมินได้ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการสรุปผลการดำเนินงานไปยังครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติโครงการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best practice คนที่ 3, 4 กุมภาพันธ์ 2564: การสัมภาษณ์)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) สามารถสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ดังแสดงในตารางที่ 13

ตาราง 13 แสดงการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

องค์ประกอบ	วิธีการดำเนินงาน
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 2. สถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน 3. สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ 4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี 5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง 6. สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกัน
2. การกำหนดกลยุทธ์	1. สถานศึกษากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณา

องค์ประกอบ	วิธีการดำเนินงาน
	<p>จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ 3. สถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม 5. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา 6. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆได้ดี 8. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่กำหนดที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างครอบคลุม 2. สถานศึกษาดำเนินการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี 3. สถานศึกษามีแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์ 4. สถานศึกษามีการกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ 6. สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบ	วิธีการดำเนินงาน
	<p>7. สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนา ขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้</p> <p>8. สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าทำงานอย่าง ชัดเจน</p> <p>9. สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น</p> <p>10. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มี โอกาสได้การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ</p> <p>11. สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนให้โครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์ พัฒนาไม่ซ้ำแบบเดิม</p> <p>12. สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในให้มี ความเหมาะสมและ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น</p>
4. การควบคุมและประเมินกล ยุทธ์	<p>1. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>2. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกล ยุทธ์</p> <p>3. สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการ ประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>4. สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่องและชัดเจนสามารถตรวจสอบการประเมินได้</p> <p>5. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้</p> <p>6. สถานศึกษาจัดทำคู่มือรายงานสรุปโครงการต่างๆ</p> <p>7. สถานศึกษามีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการ ควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของ การควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>

องค์ประกอบ	วิธีการดำเนินงาน
	8. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด

จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติดีเยี่ยม (Best practice) ดังตารางที่ 13 จึงได้นำมาจัดทำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ดังนี้

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีองค์ประกอบหลักในการปฏิบัติ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบสามารถมีวิธีการปฏิบัติได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

1) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา คณะกรรมการต้องประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

2) สถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มาให้ความรู้และแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการเพื่อประเมินการมีจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสถานศึกษา

4) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย นโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี เพื่อประเมินการมีโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา หลักในการวิเคราะห์นี้ ต้องยึดหลักบนความเป็นจริง

5) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อศึกษาว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการและความคาดหวังใดต่อสถานศึกษา

6) สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ให้มีความ สอดคล้องกัน และมีแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์

2. การกำหนดกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

1) สถานศึกษากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกหากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค มีการ กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

2) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ และมีความ เหมาะสมต่อการพัฒนาสถานศึกษา

3) สถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของ สถานศึกษาโดยในขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความ ครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

4) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง

5) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

6) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความ คาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี

7) สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี เช่นในสถานการณ์การระบาดของโคโรนา ไวรัส (Covid-19) จะมีการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มี ความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้นเพียงใด และแผนการปฏิบัติการดำเนินงานตาม กลยุทธ์สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้

8) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้สูงที่สุดในการนำไปปฏิบัติได้จริง

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

- 1) สถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างครอบคลุมกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
- 2) สถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี รวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจในหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง
- 3) สถานศึกษามีแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์ เช่น มีการรับทุนพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
- 4) สถานศึกษามีการกำหนดโครงการและการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้
- 6) สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาได้เต็มศักยภาพ
- 7) สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนาขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้ ทั้งนี้การระดมทุนที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากการแจ้งให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ
- 8) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน
- 9) สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อสถานศึกษาและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 10) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มีโอกาสได้การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ โดยการส่งเสริมให้มีการอบรมทักษะความรู้ทางวิชาการ ทักษะการปฏิบัติงาน และการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
- 11) สถานศึกษามีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนโครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์ให้พัฒนาไม่ซ้ำแบบเดิม
- 12) สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

- 1) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย
- 2) สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของดำเนินงานตามโครงการและแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดสรรงบประมาณที่มีความเหมาะสม ระยะเวลาที่มีความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้จริง และตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามโครงการ เพื่อประเมินความเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัด และมาตรฐานก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4) สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนพร้อมทั้งรูปแบบการประเมินสามารถตรวจสอบได้
- 5) สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวัดความสำเร็จของกลยุทธ์
- 6) สถานศึกษาจัดทำคู่มือรายงานสรุปโครงการเพื่อให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้ได้อย่างเข้าใจและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 7) สถานศึกษามีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

จากการพิจารณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำแนกเป็นโดยรวมและรายด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	4.57	0.53	มากที่สุด	4.62	0.56	มากที่สุด
2. การกำหนดกลยุทธ์	4.55	0.60	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.46	0.53	มาก	4.58	0.48	มากที่สุด
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	4.39	0.65	มาก	4.55	0.52	มากที่สุด
รวม	4.42	0.58	มาก	4.57	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมทั้ง 4 องค์ประกอบคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 อยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดเรียงลำดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์จากมากไปน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.57$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.55$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.46$) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ และระดับความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 อยู่ใน มากที่สุด โดยมีการจัดเรียงลำดับความเป็นไปได้ขององค์ประกอบจัดการเชิงกลยุทธ์จากมากไปน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.62$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.55$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 15 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์กรประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัย ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.63	มาก
2. สถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่ เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการ พัฒนาและมีความรู้ความเข้าใจที่ ถูกต้องชัดเจน	4.62	0.51	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
3. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและ บุคลากรทางการศึกษา ระบบของ การบริหารจัดการ	4.58	0.48	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาส ที่เอื้ออำนวยและวิกฤติที่จะเป็น ปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัย ภายนอก ได้แก่ นโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.61	0.61	มากที่สุด	4.56	0.90	มากที่สุด

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
มัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี						
5. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความ ต้องการและความคาดหวังของ ผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง	4.57	0.48	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด
6. สถานศึกษาสามารถสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกัน	4.72	0.53	มากที่สุด	4.71	0.71	มากที่สุด
รวม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.62	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน องค์ประกอบ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.72$) สถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่ เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนา และมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน ($\bar{X} = 4.62$) สถานศึกษามีการวิเคราะห์โอกาสที่เอื้ออำนวย และวิกฤติที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานของ สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.57$)

ความเป็นไปได้ของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีค่าเท่ากัน 3 แนวทางดังนี้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกันซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.71 ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือสถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน ($\bar{X} = 4.57$)

ตาราง 16 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก	4.62	0.48	มากที่สุด	4.57	0.52	มากที่สุด
2. สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้	4.57	0.53	มากที่สุด	4.74	0.49	มากที่สุด
3. สถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.55	0.61	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
4. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม	4.52	0.79	มากที่สุด	4.57	0.55	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนา	4.43	0.79	มาก	4.43	0.53	มาก

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สถานศึกษา						
6. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.68	0.76	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
7. สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆได้ดี	4.61	0.76	มากที่สุด	4.14	0.90	มาก
8. สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่กำหนดที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	4.55	0.62	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
รวม	4.55	0.60	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ มีความเหมาะสมของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.68$) สถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 4.62$) สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆได้ดี ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$)

ความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} =$

4.52) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ ดังนี้ สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 4.74$) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.71$) และอันดับมากที่สุดลำดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.57$) ได้แก่ สถานศึกษากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่กำหนดที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆได้ดี ($\bar{X} = 4.14$)

ตาราง 17 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างครอบคลุม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.41	มาก
2. สถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี	4.29	0.76	มาก	4.57	0.48	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์	4.72	0.49	มากที่สุด	4.57	0.38	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	0.64	มากที่สุด	4.43	0.55	มาก

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจนมีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้	4.43	0.53	มาก	4.71	0.69	มากที่สุด
6. สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง	4.14	0.38	มาก	4.14	0.52	มาก
7. สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชนเพื่อระดมทุนในการพัฒนาขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้	4.57	0.53	มากที่สุด	4.61	0.49	มากที่สุด
8. สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจน	4.43	0.53	มาก	4.29	0.76	มาก
9. สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น	4.74	0.49	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
10. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มีโอกาสได้การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	4.69	0.49	มากที่สุด	4.68	0.52	มากที่สุด
11. สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนให้โครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์พัฒนาไม่ซ้ำรูปแบบเดิม	4.00	0.58	มาก	4.47	0.53	มาก

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
12. สถานศึกษามีการปรับปรุง โครงสร้างการดำเนินงานในให้มี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น	4.71	0.49	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด
รวม	4.46	0.53	มาก	4.58	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน องค์ประกอบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความเหมาะสมของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.74$) สถานศึกษามีแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อ บรรลุผลตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.72$) สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในให้มีความ เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ($\bar{X} = 4.71$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนให้โครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์พัฒนาไม่ซ้ำรูปแบบเดิม ($\bar{X} = 4.00$)

ความเป็นไปได้ของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ ดังนี้ สถานศึกษามีการแต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบแต่ละหน้างานอย่างชัดเจนมีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.71$) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มีโอกาสได้การพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.68$) สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนา ขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้ ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ สถานศึกษาสามารถบริหาร จัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.14$)

ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

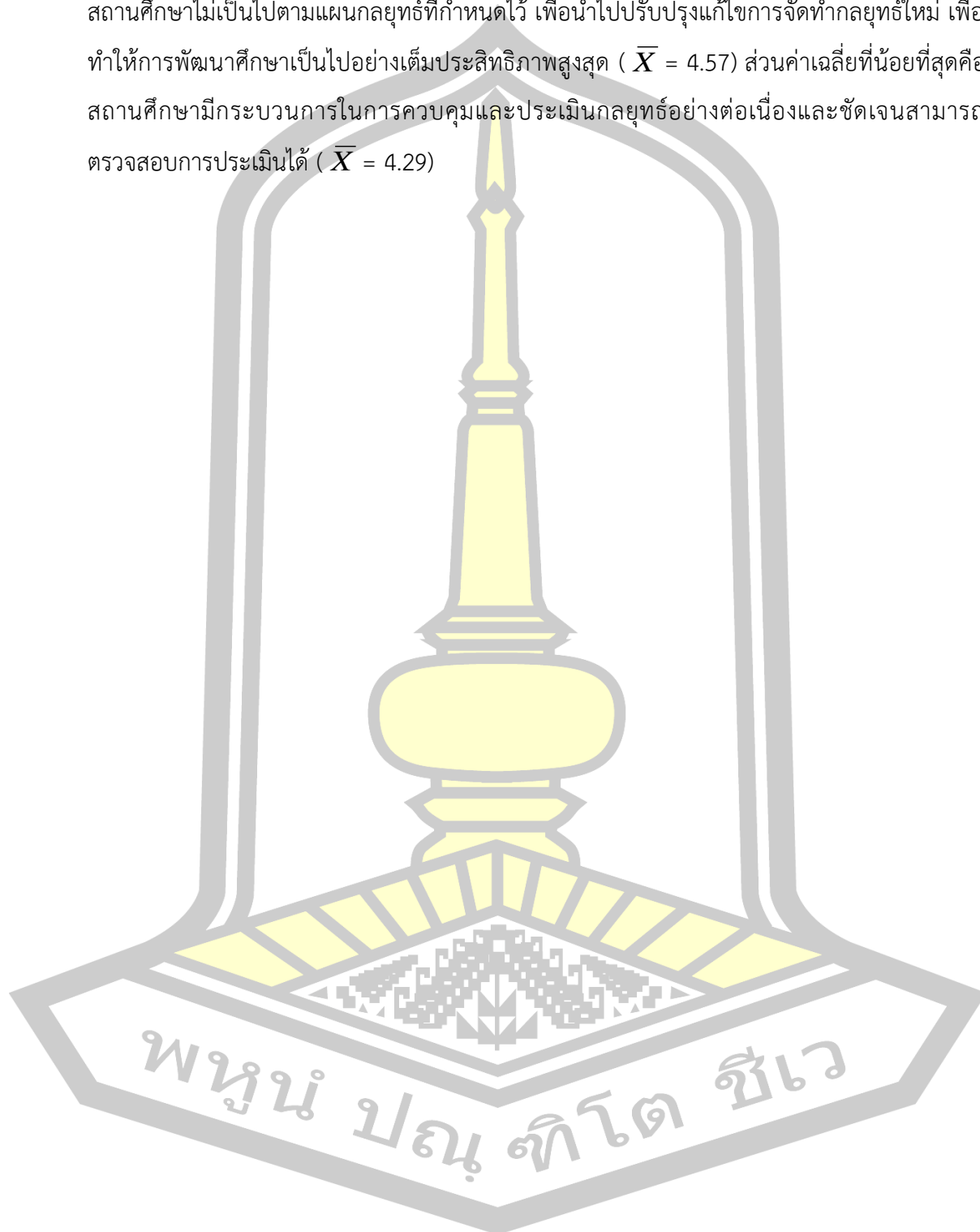
แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.51	0.79	มากที่สุด	4.62	0.48	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจาก การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	4.52	0.68	มากที่สุด	4.61	0.56	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์และมาตรฐานในการ ประเมินผลการดำเนินการตาม กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.57	0.54	มากที่สุด	4.52	0.58	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีกระบวนการในการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่าง ต่อเนื่องและชัดเจนสามารถ ตรวจสอบการประเมินได้	4.13	0.69	มาก	4.29	0.49	มาก
5. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผล การดำเนินงานของสถานศึกษากับ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	4.55	0.79	มากที่สุด	4.47	0.61	มาก
6. สถานศึกษาจัดทำคู่มือรายงาน สรุปโครงการต่างๆ	4.51	0.49	มากที่สุด	4.52	0.45	มากที่สุด
7. สถานศึกษามีการแก้ไข ข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการ ควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์	4.14	0.45	มาก	4.43	0.53	มาก

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการ ควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด						
8. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึง สาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา ไม่เป็นไปตามแผน กลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข การจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การ พัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็ม ประสิทธิภาพสูงสุด	4.14	0.81	มาก	4.57	0.44	มากที่สุด
รวม	4.35	0.65	มาก	4.55	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน องค์ประกอบ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีความเหมาะสมของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และ มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.57$) สถานศึกษามี การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.55$) สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือสถานศึกษามีกระบวนการในการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนสามารถตรวจสอบการประเมินได้ ($\bar{X} = 4.13$)

ความเป็นไปได้ของแนวทางทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกได้ดังนี้ สถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.62$) สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} =$

4.61) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด ($\bar{X} = 4.57$) ส่วนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือสถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนสามารถตรวจสอบการประเมินได้ ($\bar{X} = 4.29$)



บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 15 คน และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 331 คน รวมทั้งหมด 346 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วน

เป็ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.32$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.30$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.23$) และ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อยดังนี้ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.63$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.62$) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.61$) และการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีแนวทางดังนี้

2.1 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้มาจากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติดีเยี่ยม (Best practice) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติ ได้ 6 ขั้นตอน
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติได้ 8 ขั้นตอน
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติได้ 12 ขั้นตอน
- 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ นำมาสรุปเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติได้

8 ขั้นตอน

2.2 การประเมินผลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) โดยความเหมาะสมของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 32 สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.57$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.55$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.46$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ และมีความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.62$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.55$) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ผลปรากฏเช่นนี้สอดคล้องกับ พัชรา มั่งชม (2540) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ สอดคล้องกับ สุภาพร ภิรมย์เมือง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 (2562) มีการขับเคลื่อนสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสภาพภายนอกและสภาพภายในสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสิ้น 6 กลยุทธ์ พร้อมทั้งให้สถานศึกษานำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และมีความสอดคล้องกับ Coulter (2002) ได้จำแนกกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) สอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การ

บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากนั้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะทุกสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ทุกสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งการสำรวจความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้รับบริการ มากำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และผลการศึกษาคั้งนี้มีความขัดแย้งกับ สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 2.74 ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เฉลี่ย 2.86 ด้านการกำหนดกลยุทธ์เฉลี่ย 2.89 และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เฉลี่ย 2.93 โดยค่าเฉลี่ย และลำดับในการเรียงค่าเฉลี่ยองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่สัมพันธ์กับผลการศึกษาในครั้งนี้ เห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด อาจเกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่โรงเรียนจัดการศึกษาร่วมกันไม่สามารถใช้หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความขัดแย้งกับเอมอร จันทรชุนทด (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ แต่ผลการวิเคราะห์ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 พบว่าด้านการวิเคราะห์ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เห็นได้ว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางแต่สภาพปัจจุบันของผู้วิจัยในระดับมาก อาจเป็นเพราะบริบทของสถานศึกษามีความแตกต่างกันในส่วนองขนาดสถานศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกัน

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการมากไปหาความ

ต้องการน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากหลักในการจะพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ พัทธรา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับ พัทธมสินธุ์ (2542) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ และการกำหนดกลยุทธ์มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดนั้น เนื่องจากเมื่อมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็ย่อมสามารถสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้เช่นกัน และอาจกล่าวได้อีกด้านหนึ่งได้ว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ กล่าวคือ Fred (1997) ได้ระบุกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementing) และ การประเมินกลยุทธ์ (strategic evaluation) โดยรายละเอียดในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลักการคือ พิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจ ขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติ 6 ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติ 8 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวิธีการปฏิบัติ 12 ขั้นตอน และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติ 8 ขั้นตอนผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ทั้งนี้เนื่องจาก

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิง กลยุทธ์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งทำการศึกษาจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติดีเยี่ยมจึงทำให้ผลการวิเคราะห์การประเมินผลแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของเอมอร์ จันทรขันท (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) ด้านการควบคุมโดยการประเมิน ของทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีมาก แต่ความเหมาะสมมีผลการวิเคราะห์ขัดแย้งกัน โดยความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมากแตกต่างจากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ โดยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการวิจัย เรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานดังต่อไปนี้

1.1 จากผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดรายด้าน คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนคำนึงถึงหลักการปฏิบัติงานร่วมกันจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ในที่สุด

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีระดับความเหมาะสมของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสามารถศึกษารูปแบบวิธีการควบคุมและประเมินกลยุทธ์วิธีการอื่นเพิ่มเติม

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ โดยผลการวิเคราะห์ประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุด โดยผู้บริหารและครูสามารถนำข้อมูลผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการ บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยหัวใจสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์คือต้องมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ดี มีความเที่ยงตรงในการวิเคราะห์เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาสถานศึกษามากที่สุด

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศเป็นสถานศึกษาที่มีวิถีปฏิบัติดีเยี่ยม พร้อมทั้งยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาโดยใช้หลักการและวิธีการพัฒนาแนวทางที่มีความแตกต่างจากการวิจัยในครั้งนี้อย่างเพิ่มเติม เพื่อศึกษาแนวทางที่จะสามารถทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ควรมีการศึกษาพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารวิชาการ เนื่องจากเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาสถานศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นหลังจากนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไปใช้

พูน ปณ ทิโต ชเว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ครุสภา
ลาดพร้าว.
- เกริกยศ ชลายนเดชะ. (2549). การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- คำหมาน คนไค. (2542). ทางก้าวหน้าของครุมืออาชีพ : การพัฒนาวิชาชีพครูตามแนวทางของ
พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทวีพรีนท์
(1991) จำกัด.
- จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)),
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- จิระศักดิ์ ทูบจิว. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน มัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต (ศษ.ม.)), มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- จิรนนท์ สุทธิโคตร. (2559). แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต),
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2543). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชัยวัฒน์ อุทัยแสน. (2555). กลยุทธ์การบริหารความปลอดภัยสถานศึกษา (*School security
strategic management*). (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ถวิล มาตรการเยี่ยม. (2544). ปฎิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒนา.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาดและคณะ. (2552). พื้นฐานการวิจัยการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). กทม: ประสานการพิมพ์.
- บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินต์ติ้ง.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. (การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- บุญยวีร์ จิตธิ์ธวัชรินทร์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. (2542). องค์กรและการจัดการ. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ. (2553). การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: โอเดียนส โตร์.
- ศักดิ์ผจง วัฒนสินธุ์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา มั่งชม. (2540). นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารธุรกิจและ สหกรณ์คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. . กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชัย บานญาติ. (2552). PLOC : หน้าที่หลักการบริหาร. Retrieved 18 มกราคม 2564 http://gotoknow.org/blog/practicallykm//download/pdf_1
- พิบูล ทีปะपाल. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมลพรรณ ดุขยามิ. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภารดี อนันต์วารี. (2551). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.).

ชลบุรี: มนต์รี เมเกิล.

ภารุจีร์ เจริญเผ่า. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน. (ปริญาดุชฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2552). การบริหารและการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 11 ed.).

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). ความเป็นครู. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ยาเป็น เรื่องจรรยาสุศรี. (2555). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา. Retrieved 18 มกราคม 2564
<http://www.kroobannok.com/39826>.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2526). หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ: ไทยอนุเคราะห์ไทย.

รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญาการศึกษาดุชฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทอักษรเงินดี จำกัด.

วรวรรณ เจตยวรรณ. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสตรีวัดอัสสัมชัญเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย, ปีที่ 9(ฉบับที่ 2 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561)), 18-33.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2551). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). การพัฒนาหลักสูตรสานต่อที่ท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: เซนเตอร์ดิสคัฟเวอรี่.

วิเชียร เวลาดี. (2547). การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.

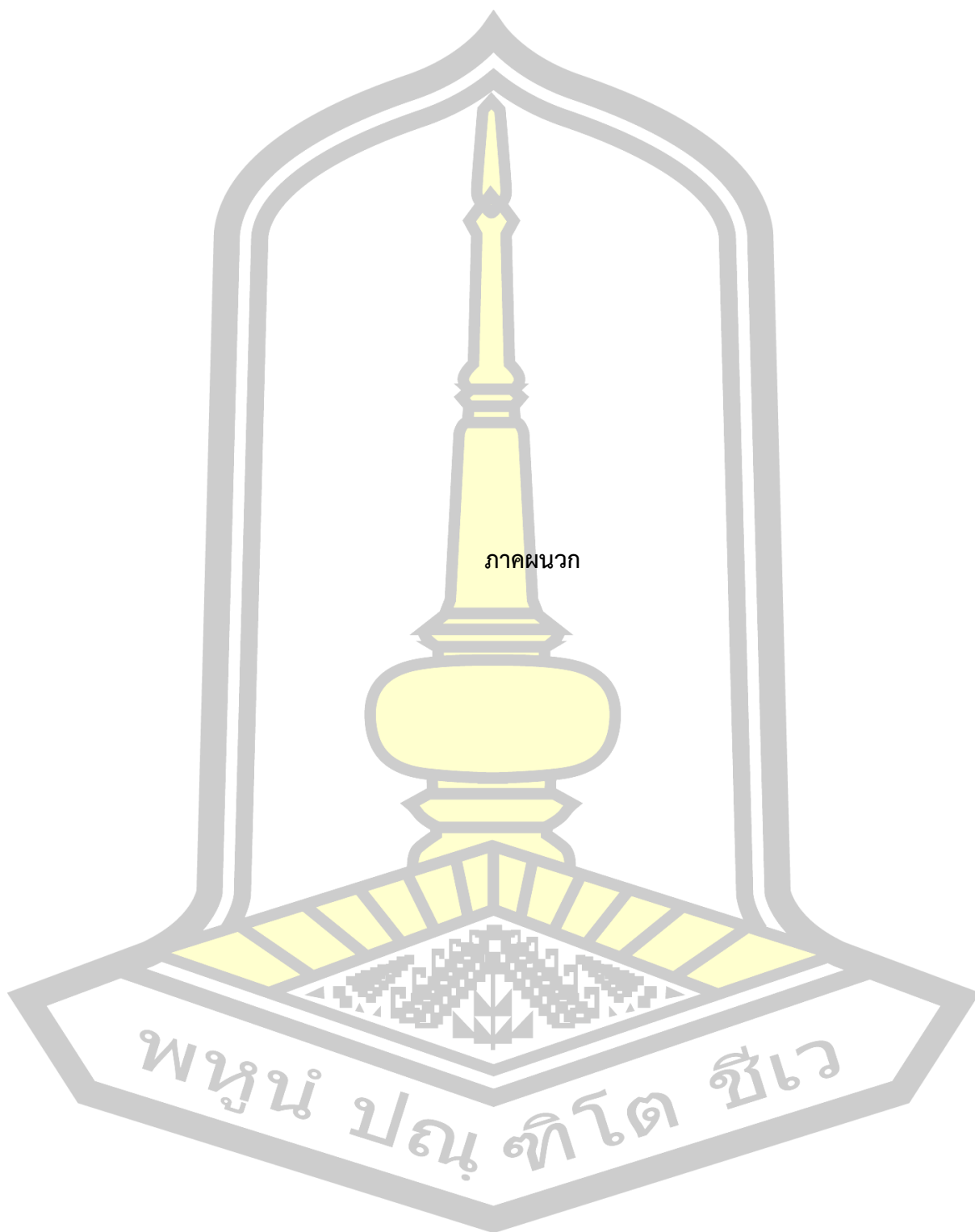
วิทยา พัฒนเมธาดา. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). Retrieved 16 พฤษภาคม 2563 <http://www.kansuksa.com/31/>

- วิรัช วิรัชชนาภวรรณ. (2551). การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการการบริหารการพัฒนาและการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริภาณี ปราบหลอด. (2558). การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต (กศ.ม.)), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ศิริลักษณ์ ทิพม่อม. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2540). การวิจัยการตลาดฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์อินบิสสิเนสเน็ตเวิร์ก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม.
- ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา. (2545). การวางแผนกลยุทธ์ : *Strategic Planning*. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สมชัย วงษ์นายะ. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา, 7(20).
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (พิมพ์ครั้งที่ 19 ed.). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ: สมหมายการพิมพ์.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2543). การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2526). การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (2562). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). คู่มือการ ขับเคลื่อนกลุ่
ยู่โรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
ไทย.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2549). ทฤษฎีหลักกว่าด้วยการบริหารนโยบายเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ: มิ่งมิตร.
สุทธิเกียรติ ภูมิพัชรนสุข. (2553). การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 Yes
Radio Retro Program. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา.
มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ:
โพธิ์เพชร.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. (ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สุมาลี จิระจรัส. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
สุรวิทย์ ธาดา. (2551). การใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 อุบลราชธานี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุรียา ศรีโกคา. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
อภิชาติ เหมผา. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.
มหาวิทยาลัยสกลนคร, สกลนคร.
- อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์. (2553). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
อิสราวดิ ชำนาญกิจ. (2542). ทศนคติ การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจของผู้ชมรายการโทรทัศน์ใน
เขตกรุงเทพมหานคร ต่อรายการด้านการเมืองที่เสนอทางสถานีโทรทัศน์.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

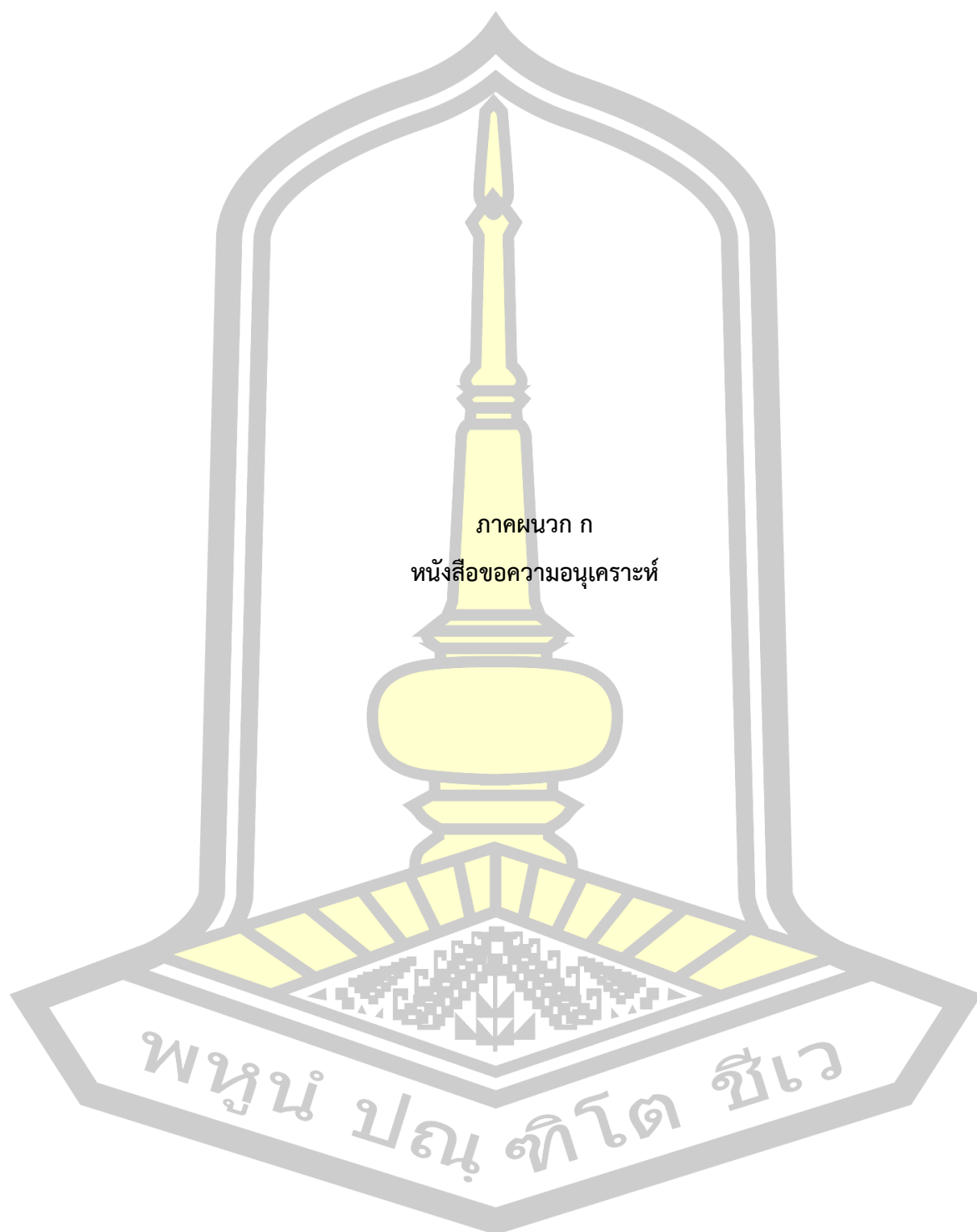
- อุทุมพร พ็ชรรัตน์. (2547). ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.)), มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- เอมอร จันทร์ขุนทด. (2559). การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- Bovee, C. L. e. a. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Certo Samuel C. and Peter J. Paul. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. New York: Mcgraw-Hill.
- Coulter, K. S. (2002). The Influence of Print Advertisement Organization on Odd-Ending Price Image Effects. *Journal of Product and Brand Management Featuring Pricing Strategy and Practice*, 11(5), 319–334.
- David, B. (2009). Creative Visual Methods in Media Research : Possibilities, Problems and Proposals. *Media Culture Society*, 31(4), 633-652.
- David H. Holt. (1990). *Management: Principles and Practices*. United States: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1916). Administration Industrially General. *Bulletin de la Society del Industry Mineral*, 10(3), 5-162.
- Fred, R. D. (1997). *Strategic Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education* (3 rd ed.). New York McGraw-Hill Book, Co.,
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*. Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. New York: Institute of Public Administration.
- José G. Vargas-Hernández. (2015). *STRATEGIC MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO*. University Center for Economic and Managerial Sciences: University of Guadalajara.
- Linda, R. (2007). The Relationship Between Strategic Management and President Leadership in Selected Colorado State Supported and Private Situations of Higher Education. Retrieved 30 April 2020 <http://www.aecf.org/>

- María JoséLatorre-Medina. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 270-274.
- Mohd Faiz Mohd Yaakob. (2017). STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN SCHOOL: IS IT WORTH FOR TEACHERS? *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-6.
- Pitts, R. A., & and D. Lei. (2000). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. Texas: Southern Methodist University.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & and M. Coulter. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey Pearson Education.
- Sara JavanAmoli. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Şenyurt Yenipinar. (2017). The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary School. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 791-798.
- Thompson, A. a. A. J. S. (1995). *Strategic Management : Concepts and Cases* (8th ed.). New York Irwin.
- West III, P. G., & Bamford, Charles E., (2010). *Strategy: Sustainable advantage and performance*. Canada: South-Western Cengege Learning.
- Wheelen, T. L., & and D.J. Hunger. (1999). *Strategic Management Business Policy* (7th ed.). London: Prentice-Hall.
- Wheelen, T. L., & and J.D. Hunger. (2000). *Strategic Management and Business Policy* (8th ed.). New Jersey Prentice-Hall.
- Yvonne Hill and Janet MacGregor. (2008). Charting the course of change. *Journal of Clinical Nursing*, 7(2).



ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว





ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กฤษ ละมูลมอญ

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศุภชัย ภาสกาณนท์

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางปติมา กาญจนากาศ

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิติน 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ พ.ต. สุพจน์ ธนานุกูล

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ภูวนาถ ยุพานวิทย์

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศักดิ์สม พระภูจำนงค์

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โดมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว413

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวจิตพร แกวไธสง

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0645616198



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว3178 วันที่ 9 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์ ปณฺ ทั โด ขบ



ที่ อว 0605.5(2)/ว3178

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายศักดิ์ รุ่งแสง

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว3178

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร. ภูวนาล ยูพานวิทย์

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว3178

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จักรพันธ์ พิรัชชา

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว3178

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุภูมิ เขตจัตุรัส

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว3388

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว3429

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198

เอกสารประกอบแบบหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขออนุญาตชี้แจงรายละเอียดของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา)
2. หัวหน้าฝ่ายงานบริหารทั้ง 4 ฝ่าย
3. หัวหน้า / รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้



QR – code เพื่อสแกนเข้าทำแบบสอบถามในรูปแบบ Google form

ขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามทุกตอนและทุกประเด็นให้สมบูรณ์ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านด้วยเป็นอย่างสูง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 064-5616198

E-mail address: bt_thip@hotmail.com

รายชื่อโรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์ในการทำแบบสอบถาม

1. โรงเรียนลำปลายมาศ
2. โรงเรียนกระสังพิทยาคม
3. โรงเรียนนางรอง
4. โรงเรียนพุทไธสง
5. โรงเรียนบัวหลวงวิทยาคม
6. โรงเรียนเมืองตลุงพิทยาสรรพ์
7. โรงเรียนบ้านกรวดวิทยาการ
8. โรงเรียนสตึก
9. โรงเรียนภัทรบพิตร
10. โรงเรียนพระครูพิทยาคม
11. โรงเรียนธารทองพิทยาคม
12. โรงเรียนนรมย์บุรีพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
13. โรงเรียนไพศาลพิทยาคม
14. โรงเรียนโนนเจริญพิทยาคม
15. โรงเรียนพลับพลาชัยพิทยาคม
16. โรงเรียนห้วยราชพิทยาคม
17. โรงเรียนนางรองพิทยาคม
18. โรงเรียนไทยเจริญวิทยา
19. โรงเรียนหนองหงส์พิทยาคม
20. โรงเรียนโนนสุวรรณพิทยาคม
21. โรงเรียนคูเมืองวิทยาคม
22. โรงเรียนตูมใหญ่วิทยา
23. โรงเรียนเมืองแกพิทยาคม
24. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย
บุรีรัมย์
25. โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม
26. โรงเรียนกุสุมาเตงพิทยาคม
27. โรงเรียนแคนดงพิทยาคม
28. โรงเรียนสองห้องพิทยาคม
29. โรงเรียนกนกศิลป์พิทยาคม
30. โรงเรียนสวายจิกพิทยาคม
31. โรงเรียนหนองตาตพิทยาคม
32. โรงเรียนกลันทาพิทยาคม
33. โรงเรียนตลาดโพธิ์พิทยาคม
34. โรงเรียนจตุราษฎร์พิทยาคม
35. โรงเรียนเมืองแฝกพิทยาคม
36. โรงเรียนทะเลเมนชัยพิทยาคม
37. โรงเรียนขำนิพิทยาคม
38. โรงเรียนลำดวนพิทยาคม
39. โรงเรียนชุมแสงพิทยาคม
40. โรงเรียนสูงเนินพิทยาคม
41. โรงเรียนเมืองโพธิ์ชัยพิทยาคม
42. โรงเรียนร่วมจิตต์วิทยา
43. โรงเรียนละหานทรายวิทยา
44. โรงเรียนตาจรงพิทยาสรรค์
45. โรงเรียนสามัคคีพิทยาคม
46. โรงเรียนมัธยมพรสำราญ
47. โรงเรียนร่อนทองพิทยาคม
48. โรงเรียนอุดมอักษรพิทยาคม
49. โรงเรียนดงพลองพิทยาคม
50. โรงเรียนพนมรุ้ง



ที่ อว 0605.5(2)/ว183

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัยบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว183

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนางรอง

ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ที่ อว 0605.5(2)/ว183

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศ

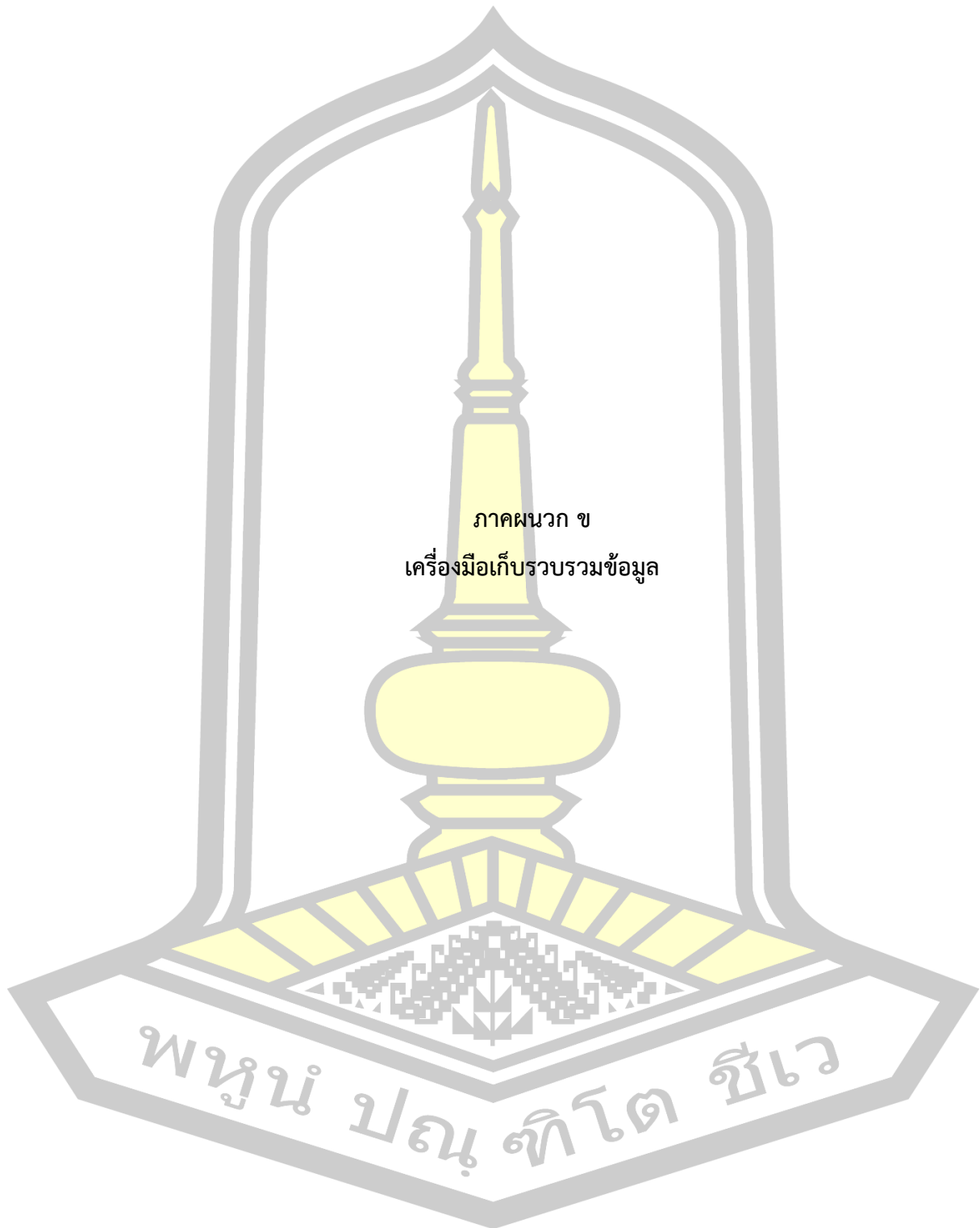
ด้วย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

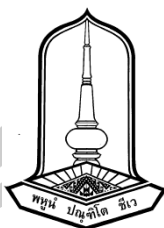
ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0645616198



ภาคผนวก ข
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. การตอบแบบสอบถามขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น
4. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปประมวลผลได้
5. เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยขอรับคืนด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ชื่อผู้วิจัย นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

- () ผู้บริหารสถานศึกษา
() หัวหน้าฝ่ายงานบริหาร
() หัวหน้า / รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. ขนาดของสถานศึกษา

- () เล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)
() กลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)
() ใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)
() ใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

คำชี้แจง โปรดอ่านเนื้อหาในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่า ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณภาพปัจจุบัน
และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 32 อยู่ในระดับใด จาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อ
ท่านตัดสินใจเลือกระดับใด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยมีข้อคำถามดังนี้

ข้อ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17)	มีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์										
18)	ภายในสถานศึกษามีการกระจายบทบาทหน้าที่ในโครงการแผนงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนอย่างชัดเจน										
19)	มีการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ										
20)	มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง										
21)	มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ										
22)	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกัน										
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์											
23)	สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง										
24)	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์										
25)	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
26)	สถานศึกษากำหนดแหล่งสารสนเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นเอกสารและตัวบุคคลที่จะใช้เก็บข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน										

ข้อ	องค์ประกอบและตัวชี้วัดกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27)	สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้										
28)	มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและ อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา ไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้										
29)	สถานศึกษามีกระบวนการควบคุมการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น										
30)	สถานศึกษาสามารถสื่อสารผลการดำเนินงานไป ยังครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์ ที่ถูกต้องและชัดเจน										

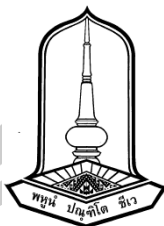
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้

เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและงานวิจัย

นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์

ผู้วิจัย





แบบสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices)

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของท่าน เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือ เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด โดยหน่วยงานของท่านเป็นสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices) จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวบุญทิพย์ ดวงจันทร์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.2 ตำแหน่ง
- 1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน
- 1.5 ขนาดของสถานศึกษา
- 1.6 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 32

1. องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

- 1.1 ท่านมีแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

- 1.2 ท่านมีอุปสรรคในการดำเนินการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร ถ้ามีอุปสรรคเกิดขึ้นมีแนวทางดำเนินการแก้ไขอุปสรรคอย่างไร

.....

.....

2. องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์

- 2.1 ท่านมีแนวทางวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ภายในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

- 2.2 ท่านมีอุปสรรคในการกำหนดกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร ถ้ามีอุปสรรคเกิดขึ้นมีแนวทางดำเนินการแก้ไขอุปสรรคอย่างไร

.....

.....

.....

3. องค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ท่านมีแนวทางการวางแผนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

.....
.....
.....

3.2 ท่านมีแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

.....
.....
.....

4. องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

4.1 ท่านมีแนวทางการวางแผนควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างไร

.....
.....
.....

4.2 ท่านมีแนวทางปฏิบัติการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างไร

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....
.....

พหุบัณฑิต ชีว (ลงชื่อ.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์.....

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
แนวทางจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 32

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใดหลังจากที่ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22)	สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนา ขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้										
23)	สถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่าง ชัดเจน										
24)	สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อขับเคลื่อน สถานศึกษาให้พัฒนาได้ดียิ่งขึ้น										
25)	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มี โอกาสได้การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ										
26)	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนให้โครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์ พัฒนาไม่ซ้ำแบบเดิม										
27)	สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานในให้มี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น										

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

28)	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
29)	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์										
30)	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐาน ในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา										
31)	สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนสามารถ ตรวจสอบการประเมินได้										
32)	สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ สถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้										
33)	สถานศึกษาจัดทำคู่มือรายงานสรุปโครงการต่างๆ										
34)	สถานศึกษามีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับ										

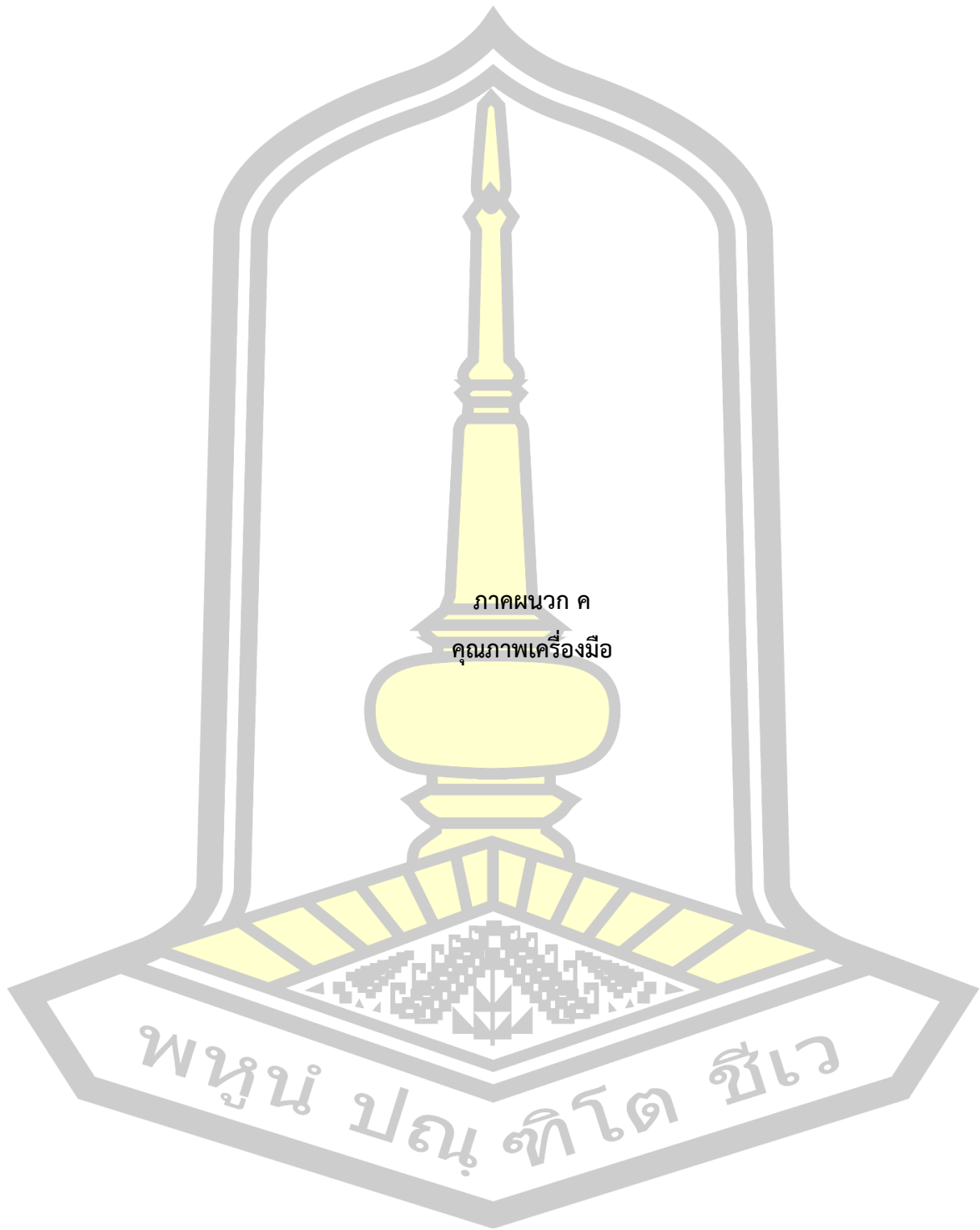
ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	วิธีการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ										
35)	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด										

ลงชื่อ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)





ภาคผนวก ค
คุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
2.	การกำหนดกลยุทธ์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	สถานศึกษามีขั้นตอนของการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้	1	1	0	0	1	3	0.6	สอดคล้อง
8	สถานศึกษามีการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	สถานศึกษานำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้เสีย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
11	กลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	1	1	1	0	1	4	0.8	สอดคล้อง
12	สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
28	มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	สถานศึกษามีกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นในการควบคุมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
30	สถานศึกษาสามารถสื่อสารผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องและชัดเจน	1	1	1	0	1	4	0.8	สอดคล้อง

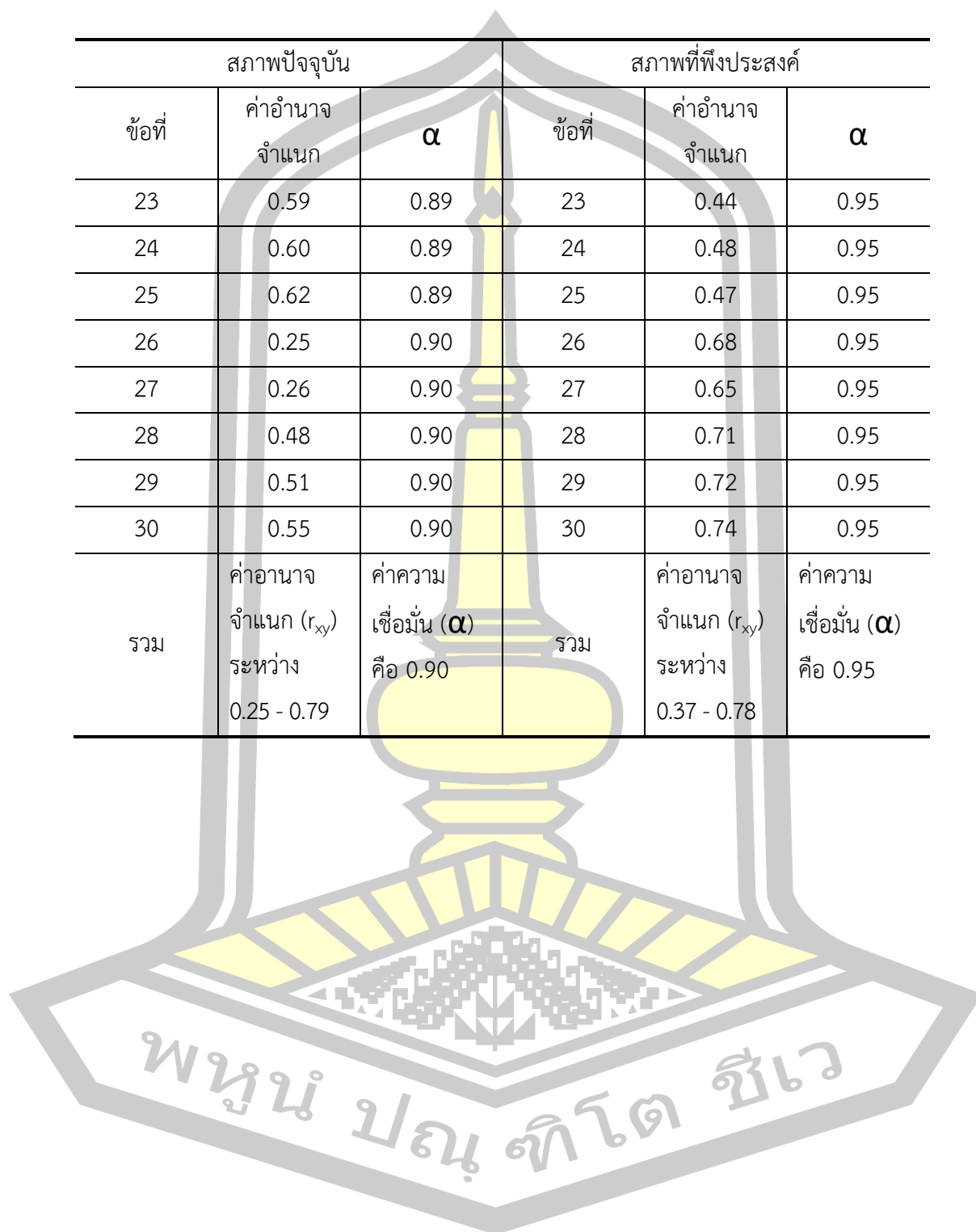


ตาราง 20 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 32

สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	α	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	α
1	0.51	0.90	1	0.42	0.95
2	0.35	0.90	2	0.71	0.95
3	0.51	0.90	3	0.51	0.95
4	0.40	0.89	4	0.51	0.95
5	0.61	0.89	5	0.43	0.95
6	0.67	0.89	6	0.77	0.94
7	0.49	0.90	7	0.37	0.95
8	0.72	0.89	8	0.45	0.95
9	0.30	0.90	9	0.74	0.95
10	0.79	0.89	10	0.72	0.95
11	0.34	0.90	11	0.78	0.94
12	0.75	0.89	12	0.72	0.95
13	0.44	0.90	13	0.51	0.95
14	0.52	0.90	14	0.70	0.95
15	0.36	0.90	15	0.65	0.95
16	0.66	0.89	16	0.63	0.95
17	0.57	0.89	17	0.37	0.95
18	0.62	0.89	18	0.61	0.95
19	0.62	0.89	19	0.44	0.95
20	0.67	0.89	20	0.40	0.95
21	0.40	0.90	21	0.77	0.94
22	0.31	0.90	22	0.68	0.95

ตาราง 20 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	α	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก	α
23	0.59	0.89	23	0.44	0.95
24	0.60	0.89	24	0.48	0.95
25	0.62	0.89	25	0.47	0.95
26	0.25	0.90	26	0.68	0.95
27	0.26	0.90	27	0.65	0.95
28	0.48	0.90	28	0.71	0.95
29	0.51	0.90	29	0.72	0.95
30	0.55	0.90	30	0.74	0.95
รวม	ค่าอำนาจ จำแนก (r_{xy}) ระหว่าง 0.25 - 0.79	ค่าความ เชื่อมั่น (α) คือ 0.90	รวม	ค่าอำนาจ จำแนก (r_{xy}) ระหว่าง 0.37 - 0.78	ค่าความ เชื่อมั่น (α) คือ 0.95



แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 32

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีองค์ประกอบหลักในการปฏิบัติ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบสามารถมีวิธีการปฏิบัติได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

- 1) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา คณะกรรมการต้องประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา
- 2) สถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องมาในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มาให้ความรู้และแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย โครงสร้างของสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ระบบของการบริหารจัดการเพื่อประเมินการมีจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสถานศึกษา
- 4) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 สังคมวัฒนธรรม ชุมชน และเทคโนโลยี เพื่อประเมินการมีโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา หลักในการวิเคราะห์นี้ ต้องยึดหลักบนความเป็นจริง
- 5) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อศึกษาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการและความคาดหวังใดต่อสถานศึกษา
- 6) สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกัน และมีแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์

2. การกำหนดกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

- 1) สถานศึกษากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกหากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา
- 2) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและลดอุปสรรคได้ และมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาสถานศึกษา

3) สถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยในขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

4) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง

5) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา

6) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี

7) สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี เช่นในสถานการณ์การระบาดของโคโรนา ไวรัส (Covid-19) จะมีการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนได้มากน้อยเพียงใด และแผนการปฏิบัติการดำเนินงานตามกลยุทธ์สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้

8) สถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้สูงสุดในการนำไปปฏิบัติได้จริง

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้

1) สถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างครอบคลุมกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

2) สถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี รวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจในหลักการปฏิบัติอย่างแท้จริง

3) สถานศึกษามีแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์ เช่น มีการรับทุนพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้เมื่อสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

4) สถานศึกษามีการกำหนดโครงการและการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

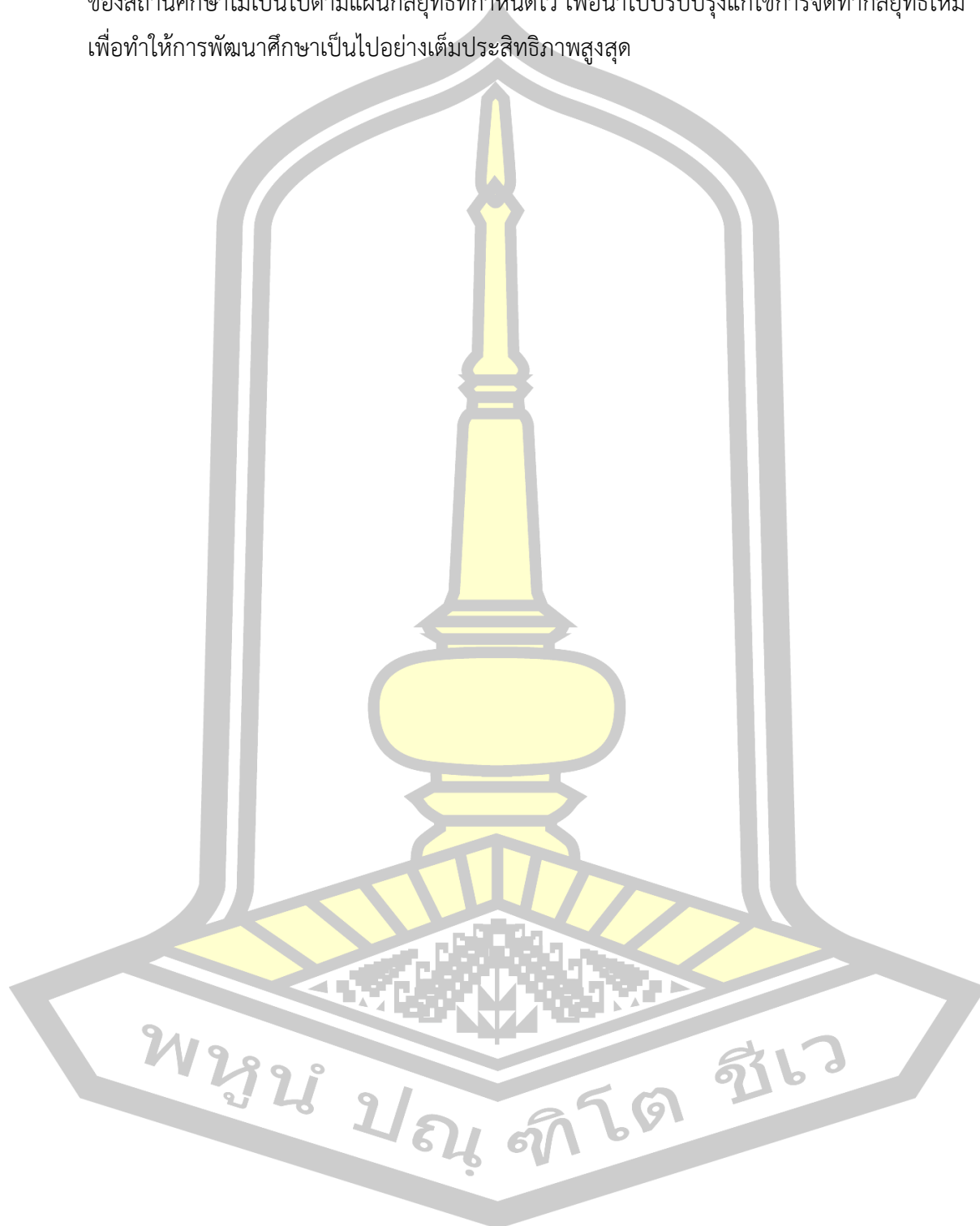
5) สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้

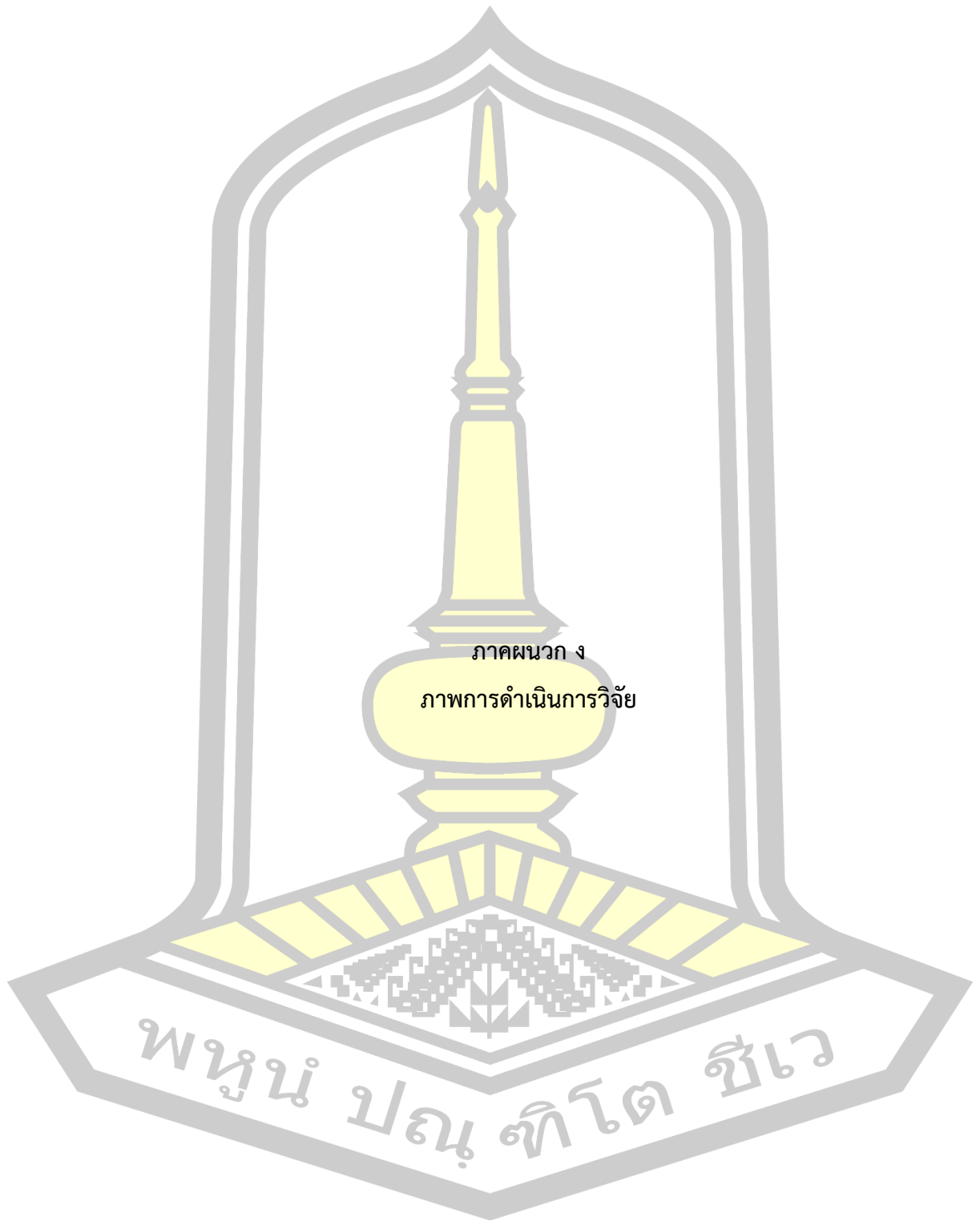
6) สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาได้เต็มศักยภาพ

7) สถานศึกษามีการลงสู่ชุมชน เพื่อระดมทุนในการพัฒนาขับเคลื่อนโครงการที่ตั้งไว้ได้ ทั้งนี้การระดมทุนที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากการแจ้งให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ

- 8) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหน้าที่งานไว้อย่างชัดเจน
 - 9) สถานศึกษามีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อสถานศึกษาและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
 - 10) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มีโอกาสได้การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ โดยการส่งเสริมให้มีการอบรมทักษะความรู้ทางวิชาการ ทักษะการปฏิบัติงาน และการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
 - 11) สถานศึกษามีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนโครงการที่ส่งเสริมกลยุทธ์ให้พัฒนาไม่ซ้ำแบบเดิม
 - 12) สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติดังนี้
- 1) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย
 - 2) สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของดำเนินงานตามโครงการและแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดสรรงบประมาณที่มีความเหมาะสม ระยะเวลาที่มีความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้จริง และตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามโครงการ เพื่อประเมินความเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 3) สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัด และมาตรฐานก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 4) สถานศึกษามีกระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและชัดเจนพร้อมทั้งรูปแบบการประเมินสามารถตรวจสอบได้
 - 5) สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษากับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวัดความสำเร็จของกลยุทธ์
 - 6) สถานศึกษาจัดทำคู่มือรายงานสรุปโครงการเพื่อให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้ได้อย่างเข้าใจและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
 - 7) สถานศึกษามีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมกลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

8) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้การพัฒนาศึกษาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด





ภาคผนวก ง
ภาพการดำเนินการวิจัย

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



สัมภาษณ์ นายศักดิ์ รุ่งแสง
ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย บุรีรัมย์
สถานศึกษาที่มีวิถีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม วันที่ 29 มกราคม 2564



สัมภาษณ์ นายจักรพันธ์ พิรักษา
สัมภาษณ์ทาง VDO call เนื่องจากปัญหาการแพร่ระบาดของ Covid-19
รองผู้อำนวยการโรงเรียนนางรอง
สถานศึกษาที่มีวิถีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ นายสมบัติ ศรีผดุง
รองผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศ
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ ดร.กฤษ ละมุลมอญ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ นายศุภชัย ภาสกานนท์
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ นางปติมา กาญจนากาศ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33
วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ ว่าที่พันตรี ดร. สุพจน์ รัตนกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564



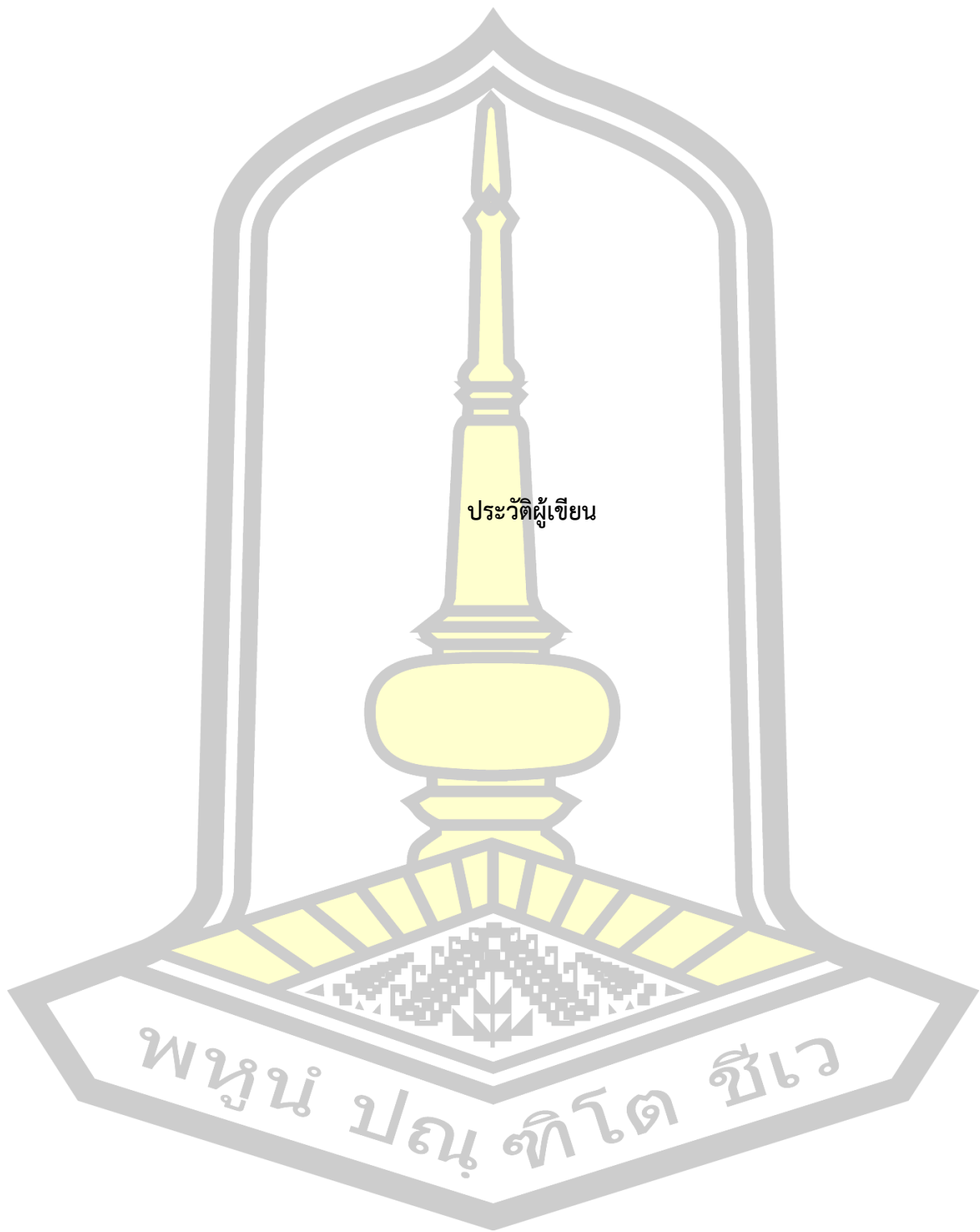
สัมภาษณ์ ดร.ภูวนาท อุษานวิทย์
ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวหลวงพิทยาคม
วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ นายศักดิ์สม พระภูจันงค์
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564



สัมภาษณ์ นางสาวจิตพร แป้วไธสง
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32
วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564



ประวัติผู้เขียน

พหุบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางบุญทิพย์ ใหญ่เลิศ
วันเกิด	วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 141/107 หมู่ที่ 10 ตำบลอิสาน อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ. 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2560 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา เอกเดี่ยวชีววิทยา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว