



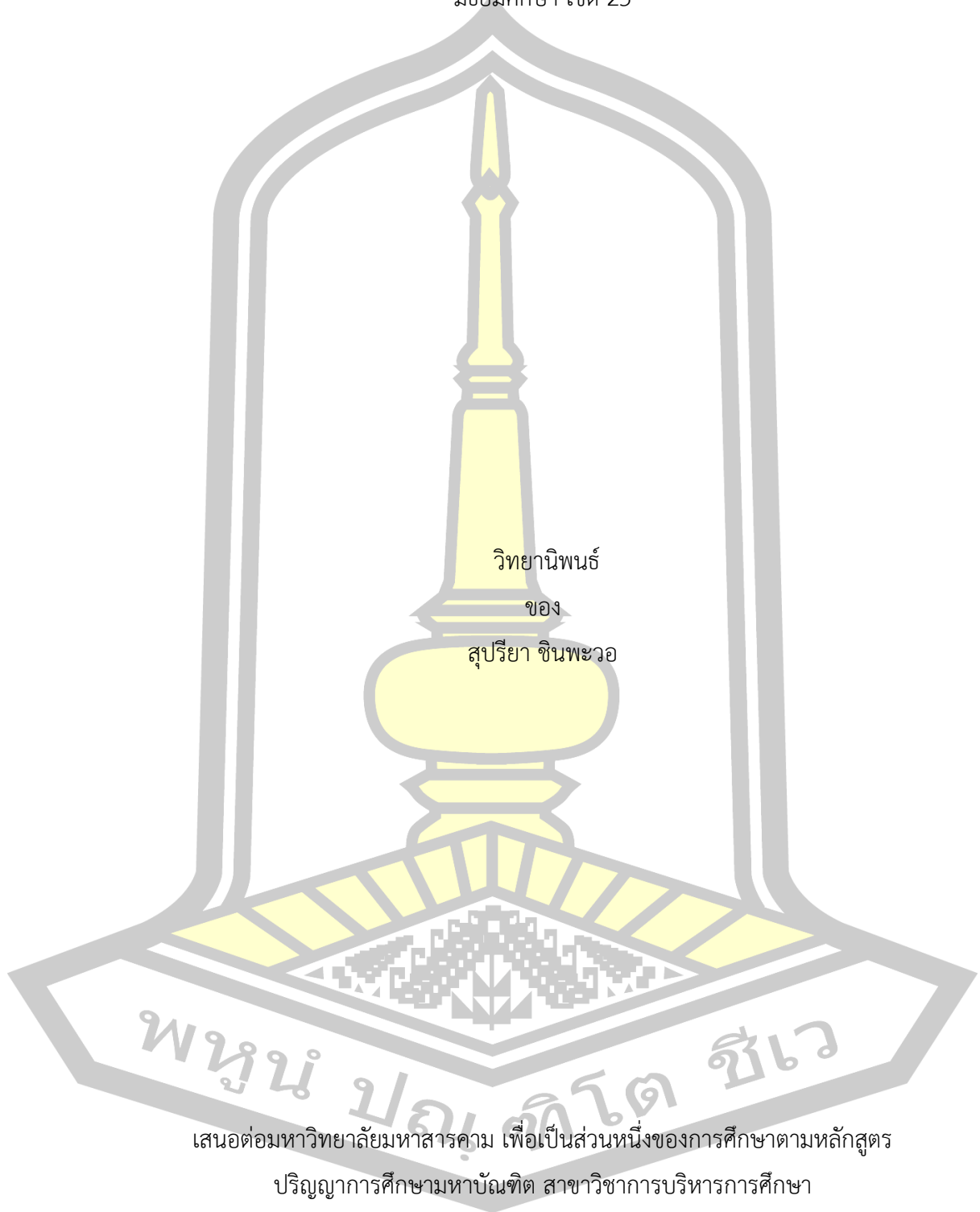
การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25

วิทยานิพนธ์
ของ
สุปรียา ชินพะวอ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25

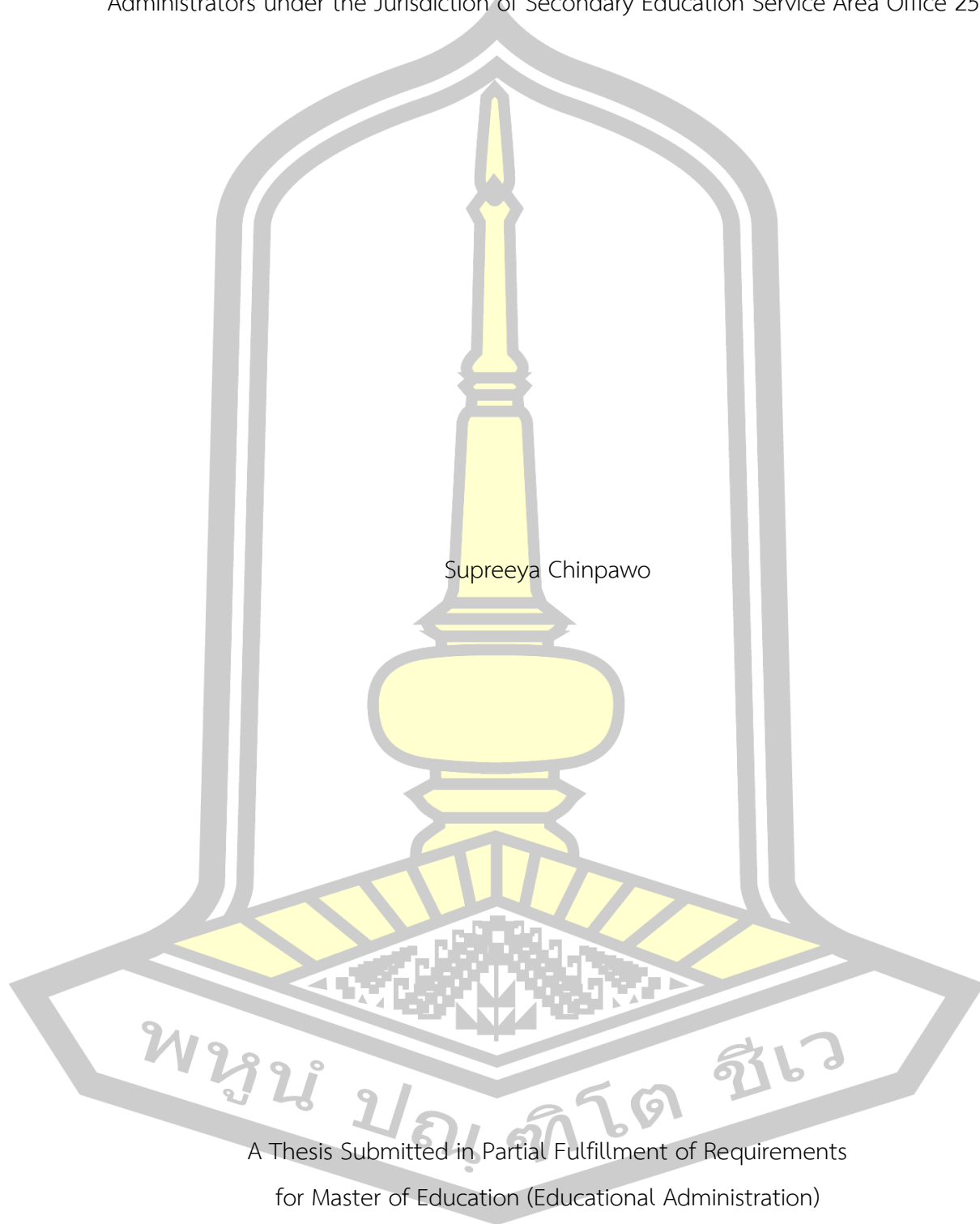


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development Guidelines for Strategic Management of Educational Manager in School
Administrators under the Jurisdiction of Secondary Education Service Area Office 25



Supreeya Chinpawo

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

July 2019

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวสุปรียา ชินพะวอ
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

| | | | |
|-------------------------|---|-------------------|-------------------|
| ชื่อเรื่อง | การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 | | |
| ผู้วิจัย | สุปรียา ชินพะวอ | | |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ | | |
| ปริญญา | การศึกษามหาบัณฑิต | สาขาวิชา | การบริหารการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม | ปีที่พิมพ์ | 2562 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้บริหารจำนวน 74 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 แบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และแต่ละองค์ประกอบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่า อันดับแรก คือ องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 รองลงมาอันดับสอง คือ องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และอันดับสุดท้าย คือ องค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการ

นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยแบ่งแยกดังนี้ ด้านที่ 1 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 ด้านที่ 2 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 ด้านที่ 3 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63

3. การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ทุกด้านมีความสอดคล้อง เช่นเดียวกัน นั่นคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, การบริหารเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา



| | | | |
|-------------------|--|--------------|----------------------------|
| TITLE | Development Guidelines for Strategic Management of Educational Manager in School Administrators under the Jurisdiction of Secondary Education Service Area Office 25 | | |
| AUTHOR | Supreeya Chinpawo | | |
| ADVISORS | Surachet Noirid , Ed.D. | | |
| DEGREE | Master of Education | MAJOR | Educational Administration |
| UNIVERSITY | Maharakham University | YEAR | 2019 |

ABSTRACT

This research has three aims: 1) to study the current conditions, desirable conditions and priority needs index of strategic management in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25; 2) to study guidelines for developing strategic leadership in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. The research sample was composed of 74 school directors from schools under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. Data was collected in two phases. In the first phase, an evaluation form with a five-point rating scale was used to assess the suitability of components and indicators of strategic management and a three-part questionnaire was used, combining checklist, open-ended and 5-point rating-scale questions in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. In the second phase, an evaluation form with a five-point rating scale was used to assess the developing guidelines for strategic management in school administrators. The statistics used for analysis were average, standard deviation and a modified priority needs index.

Results show that there are 3 components of strategic management in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. These were rated at the highest level of suitability ($\bar{X} = 4.71$). In order of

average, from highest to lowest, the components were Component 3 (Control and Evaluation of Strategies, $\bar{X} = 4.75$), Component 1 (strategy formulation, $\bar{X} = 4.69$) and Component 2 (Implementation of Results show that there are 3 components of strategic management in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25. These were rated at the highest level of suitability ($\bar{X} = 4.71$). In order of average, from highest to lowest, the components were Component 3 (Control and Evaluation of Strategies, $\bar{X} = 4.75$), Component 1 (strategy formulation, $\bar{X} = 4.69$) and Component 2 (Implementation of Strategies, $\bar{X} = 4.68$). The current and desirable conditions of each component of strategic management in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25 were then assessed. The current level of Component 1 was found to be at a high level ($\bar{X} = 3.82$). The desired level of Component 1 was found to be at the highest level ($\bar{X} = 4.66$). The current level of Component 2 was found to be at a high level ($\bar{X} = 3.80$). The desired level of Component 2 was found to be at the highest level ($\bar{X} = 4.63$). The current level of Component 3 was found to be at a high level ($\bar{X} = 3.82$). The desired level of Component 3 was found to be at the highest level ($\bar{X} = 4.63$). Overall, the suitability of developing guidelines for strategic management in school administrators under the jurisdiction of Secondary Education Service Area, Office 25 were evaluated at a high level. The possibility of the guidelines was evaluated at the highest level. When considering the suitability and possibility of each guideline in order from highest to lowest, it was found that each area had the same overall level. That is, guidelines for strategy formulation were rated at the highest level, as were guidelines for implementation of strategies and guidelines for control and evaluation of strategies.

Keyword : Development Guidelines, Strategic Management, School Administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อคิด คำแนะนำและ

ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวณัฒน์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ นายจักราวุธ สอนโกษา นายวิไลศักดิ์ วรรณศรี นายเรืองยศ แวดล้อม นางพัชรินทร์ ไชยสมบัติ และนายศราวุธ ฐปัญญา ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการยืนยันองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน ดร.ธนัท ไชยทิพย์ นายสมใจ วิเศษทักษิณ ดร. วัทัญญ ภูซาดา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่อง มือการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บตัวอย่างและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอขอบพระคุณนายคำเบา ชินพะวอ นางสาวสมัย ชินพะวอ บิดามารดา และนางสาวเบญจมาศ วรรณปะเช นื่องสาวร่วมรุ่น พ.27 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่คอยให้คำปรึกษา ร่วมกันและครอบครัวที่ให้กำลังใจ ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้ วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ ทุกท่าน และขอเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

พูนุ ปรณ ทิโต ชีเว

สุปรียา ชินพะวอ

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ฉ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ..... | ฅ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพประกอบ..... | ท |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ภูมิหลัง..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 5 |
| ความมุ่งหมายการวิจัย..... | 6 |
| ความสำคัญการวิจัย..... | 6 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 6 |
| กรอบแนวคิดในการทำวิจัย..... | 7 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 8 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 11 |
| แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา..... | 11 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 20 |
| บริบทการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25..... | 78 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 82 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 82 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 93 |

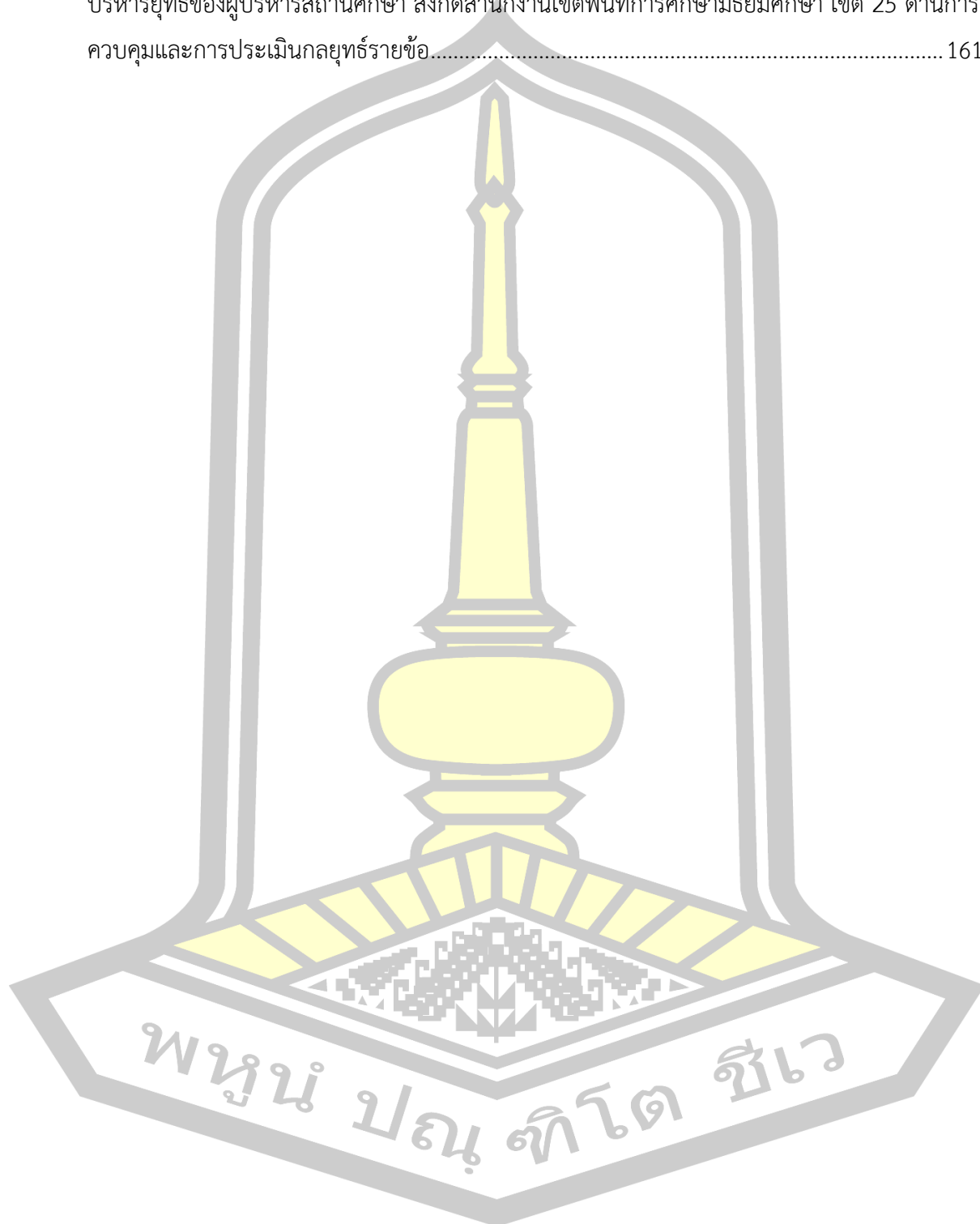
| | |
|--|-----|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 97 |
| ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25..... | 99 |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 | 110 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 115 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 118 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 118 |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 118 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 119 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... | 165 |
| ความมุ่งหมายการวิจัย..... | 165 |
| สรุปผล | 165 |
| อภิปรายผล..... | 170 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 174 |
| บรรณานุกรม..... | 176 |
| ภาคผนวก..... | 187 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ..... | 188 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์..... | 191 |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 206 |
| ภาคผนวก ง การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย..... | 235 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 248 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 35 |
| ตาราง 2 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ | 39 |
| ตาราง 3 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 54 |
| ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์..... | 65 |
| ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านโดยรวมและรายด้าน | 119 |
| ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์รายข้อ..... | 120 |
| ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายข้อ..... | 123 |
| ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์รายข้อ..... | 125 |
| ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 การ บริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน..... | 126 |
| ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการ กำหนดกลยุทธ์รายข้อ..... | 127 |

| | |
|---|-----|
| ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายข้อ..... | 131 |
| ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์รายข้อ..... | 134 |
| ตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน | 136 |
| ตาราง 14 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | 137 |
| ตาราง 15 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็น การ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 141 |
| ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็น การ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ | 144 |
| ตาราง 17 แสดงการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 | 148 |
| ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม..... | 155 |
| ตาราง 19 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์รายข้อ | 156 |
| ตาราง 20 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายข้อ..... | 159 |

ตาราง 21 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการ
บริหารยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการ
ควบคุมและการประเมินกลยุทธ์รายข้อ..... 161



สารบัญภาพประกอบ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพประกอบ 1 แสดงร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา | 8 |
| ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของพัชรา มั่งชม | 28 |
| ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ... | 31 |
| ภาพประกอบ 4 การจำแนกองค์ประกอบย่อยของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... | 62 |
| ภาพประกอบ 5 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง | 98 |
| ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการสร้างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 | 111 |



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กรผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้ มีการนำเอาเรื่องกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง ต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสังคมโลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะและมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สภาพการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันเวทีโลกของแต่ละประเทศ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555)

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้มีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น ภาครัฐจึงพยายามทุกวิถีทางในการที่จะได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนของภาครัฐจะต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายให้มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างจะต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อนวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน

ขององค์กรต้องตกต่ำลงไปเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่นั้นก็คือปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหารโดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานสมมติฐานที่ว่า “อนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา” หลักคิดดังกล่าวทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบ กำหนดเป้าหมายเพื่อนำองค์กรสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารองค์กรปัจจุบันต้องมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารต้องเพิ่มทักษะความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลาย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ศึกษามาหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์การตัดสินใจเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในองการต่าง ๆ ปัจจุบันมีหลายรูปแบบส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์มาจากรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจมาปรับใช้ตามความเหมาะสมหรือบริบทขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2553)

สถานศึกษาจึงต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ในการที่จะนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารและการจัดการ ซึ่งปัจจุบันมีการนำเอาแนวคิดและเทคนิคในการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพ สำหรับประเทศไทยที่นิยมและรู้จักกัน ได้แก่ ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management : PM) การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นต้น ซึ่งระบบและแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพเหล่านี้ต่างก็มีการดำเนินการและประสบความสำเร็จมาแล้วในหลาย ๆ แห่ง โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ แต่ถ้านำแต่ละระบบมาวิเคราะห์ จะเห็นว่าต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป (บรรจง จันทมาศ, 2542) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือก

วิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีการ และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2555)

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำหลักบริหารจัดการที่นำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาอาจแตกต่างกันได้ตามการแบ่งส่วนงานภายในสถานศึกษาแต่ละแห่งคือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจในงานประจำของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาสู่ระดับหน่วยงานมีดังนี้ การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา และแผนงานประจำปีด้วยการสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานหรือการวินิจฉัยองค์การระดับหน่วยงาน (Unit Diagnosis) ด้วยเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ระดับหน่วยงานและการกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงาน (Unit Performance Evaluation) (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2553)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจะสามารถนำพาองค์การให้อยู่รอด (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำองค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้นความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษาทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการการบริหารงาน โดยเฉพาะ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2540) นอกจากนี้ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แล้ว แต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานและการจัดการศึกษาเท่าที่ควร

ดังนั้นการบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกแห่งการบริหารมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆจึงต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ประกอบด้วย 25 อำเภอ มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน แบ่งออกเป็นสหวิทยาเขต จำนวน 10 สหวิทยาเขต แต่ละโรงเรียนได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและภายใต้กรอบกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ กลยุทธ์ปลูกฝังคุณธรรมสัจจะในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้ทั่วถึงและครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ กลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the Bar) กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในการเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the Gap) กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement) กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา (Good Governance) กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์จะเป็นตัวแปรที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนต้องนำไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนนั้นจะบ่งบอกถึงระดับความเป็นผู้นำและการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นพบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังมีปัญหาในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะพัฒนาให้บรรลุตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ดังเช่น สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า การบริหารจัดการไม่ว่าเป็นนโยบายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการมักจะมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องประสบปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสภาวะการณ์ในยุคปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะนโยบายที่ผู้บริหารต้องนำไปปฏิบัติก็ได้มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความยุ่งยากมีอุปสรรคในการปฏิบัติ ถึงแม้เขตพื้นที่จะมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาให้กับผู้บริหาร แต่ก็ยังพบปัญหาอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อย่างยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นอย่างไร
2. การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรมีลักษณะอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ความสำคัญการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. ได้การพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา
การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 25 ซึ่งได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ดังนี้ Wheelen and Hunger (1999) ; Thompson and Strickland (1995) ; พัชรา มั่งชม (2540) ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) ; พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) ; ชรินทร์ ชุนหพันธ์ (2543) ; ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) ; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552) ; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ; สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ; ศิราณี ปราบหลอด (2558) และจිරนันท์ สุทธิโคตร (2559) นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร 3 ด้าน คือ 1. การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 4,065 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 425 คน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ (Percentage)
มากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2558) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำ เสนอแนะเพื่อความ
สมบูรณ์ของแนวทางและทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จำนวน 7 คน

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

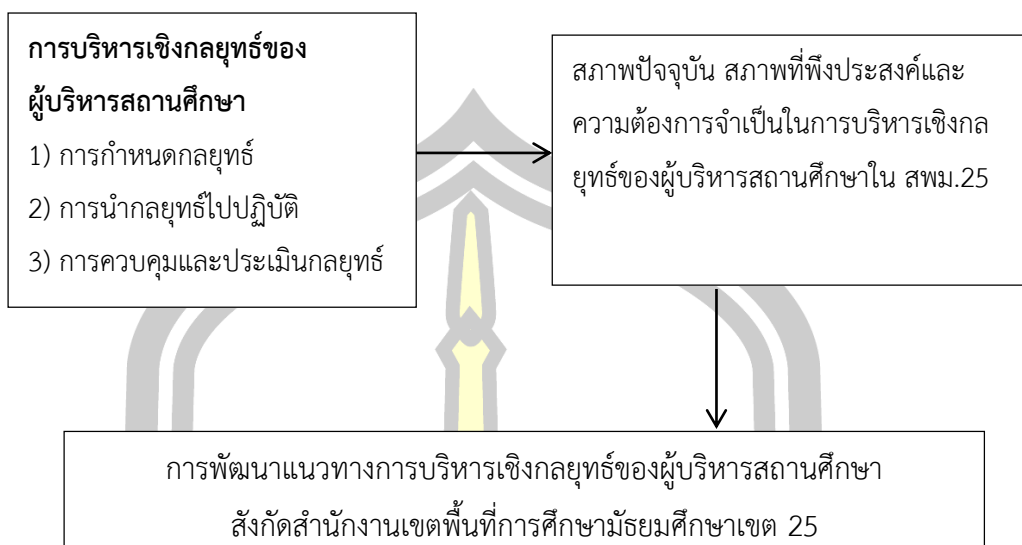
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา (โดยประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 7 คน

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและ
ทฤษฎี ของนักวิชาการได้มาซึ่ง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การกำหนดกลยุทธ์
- 1.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 1.3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปกรอบแนวคิดใน
การวิจัยสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหาร หมายถึง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งมีบุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร
2. กระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร
4. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง และกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการดำเนินงาน และโอกาสอุปสรรค ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทภารกิจขององค์กร

6. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์กร โดยเป็นการกำหนดในภาพรวมกว้าง ๆ ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง

7. การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงานหน้าที่ขององค์กรที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร

8. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อไร (When) สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

9. การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจของ

10. การประเมินและเลือกกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และเป็นประโยชน์แก่องค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

11. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

12. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเชื่อ ค่านิยมความเข้าใจ และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันพัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น

13. การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

14. กระบวนการบริหาร หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คน ทรัพยากร แนวคิด และกระบวนการ มาผสมผสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยผู้บริหารจะต้องสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

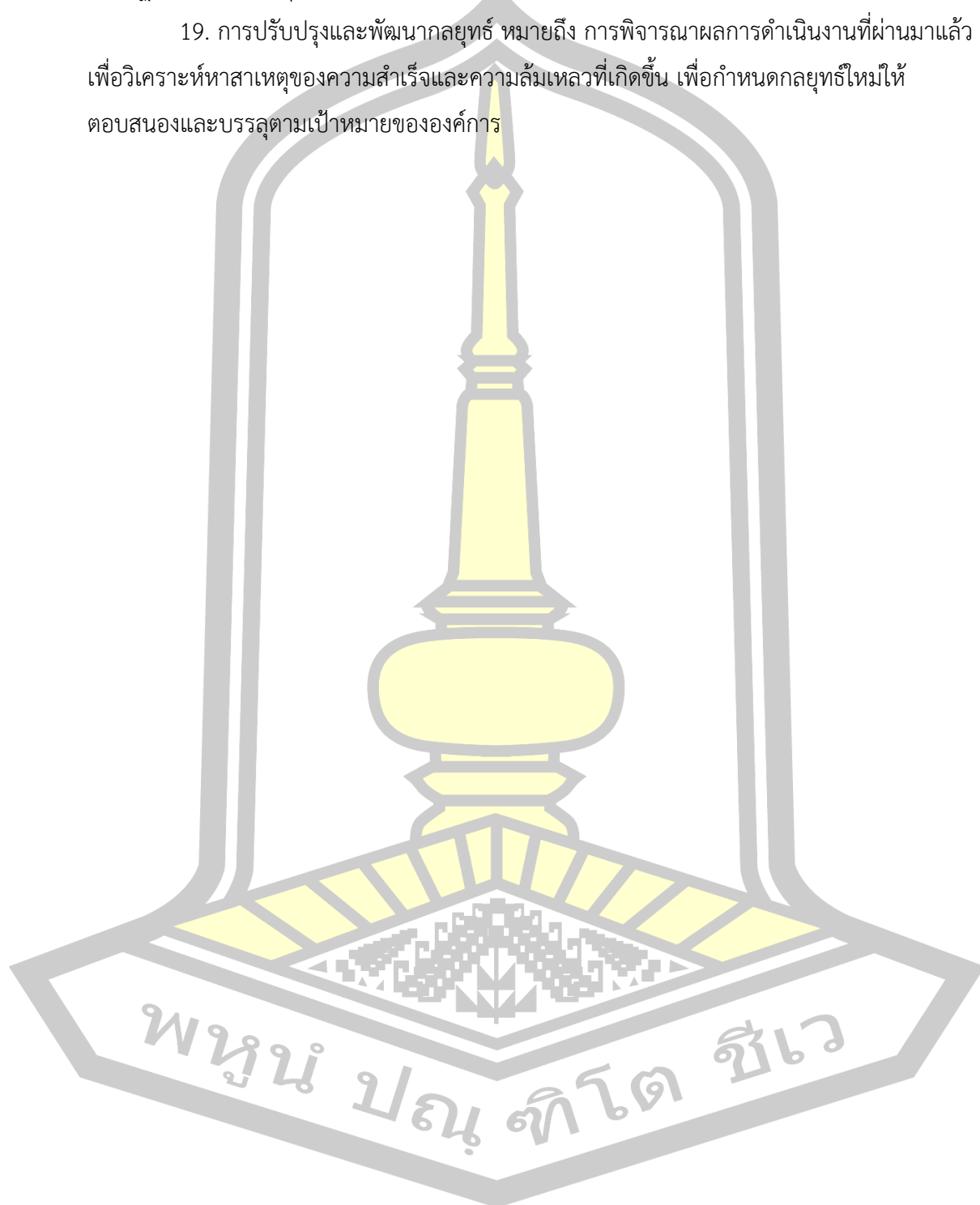
15. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมในทางบวกต่อการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการ

16. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

17. การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดูว่างานนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่

18. การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินหรือประเมินค่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

19. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้ว เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้ ตอบสนองและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายการบริหารการศึกษา
 - 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.4 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ
 - 2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
3. บริบทการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร นิยมใช้คำว่า Administration และ Management โดย Administration เป็นความหมายของการบริหารในงานนโยบาย ในขณะที่ Management เป็นความหมายของการบริหารในงานระดับปฏิบัติการ ในอีกทางหนึ่ง Administration นิยมใช้ในทางการบริหารงานราชการ ส่วน Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ การบริหารมีผู้ให้ ความหมายไว้ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2543) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือ

หลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึงกระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ การควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกองค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 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 โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

2. ความหมายการบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและ

สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากความมุ่งหมายดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 จึงได้กำหนดสาระในมาตรา 39 โดยให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ในมาตรา 35 ยังได้บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจหน้าที่ใน 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลโดยทั่วไปตามประมวล กฎหมาย และพาณิชย์และประมวลกฎหมายอาญา และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น กล่าวคือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับ บุคคลธรรมดา สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์ เช่น การซื้อขายการเป็น เจ้าหนี้ ลูกหนี้ เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ที่จะพึงมีพึงเป็นได้เฉพาะบุคคลธรรมดาเท่านั้นโดยสามารถกระทำ ผ่านผู้แทนของนิติบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่ตาม กฎหมายการศึกษากำหนด ทำหน้าที่จัดการศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานให้บริหารสาธารณะของรัฐ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

จากเงื่อนไขต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาได้ 2 ด้านหลักคือ 1) การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้งบิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งชมรม สมาคมในสังคม (ธีระ รุญเจริญ, 2545) และมีขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนโดยทั่วไปที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารงาน ทั่วไป โดยวัตถุประสงค์ของแต่ละด้านดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัย
เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียน
เป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

2. การบริหารงานงบประมาณ

2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว
โปร่งใสตรวจสอบได้

2.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมี
ประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตาม
หลักธรรมาภิบาล

3.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติ
ภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ
โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

3.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไป

4.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงาน
ของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อ
สาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุน

มีนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

ภาวนิดา ธาราศรีสุทธิ (2542) การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล
หลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้
ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม

โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา ว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) อาชีพหนึ่งเพราะการบริหารการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูงอื่น กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารเฉพาะของตนแตกต่างจากวิชาชีพอื่น มีความอิสระในการบริหาร ใช้วิธีแห่งปัญญาศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง มีการศึกษามากพอ คือระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีองค์กรวิชาชีพควบคุม ดูแลและตรวจสอบ มีจรรยาบรรณวิชาชีพเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีการเลือกสรรและกลั่นกรองคุณสมบัติ และเกณฑ์มาตรฐานอื่นเป็นอย่างดี ผู้ที่จะเข้าถึงอาชีพการบริหารการศึกษา จึงเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพอย่างแท้จริง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

สุรวิทย์ ธาดา (2551) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการตามกระบวนการทางการศึกษาตามกรอบการบริหารจัดการใน 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการร่วมมือร่วมใจขององค์คณะบุคคลในสถานศึกษา ใช้ระบบการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำเนินการนั้นๆ 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 เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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 ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะ และวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

5. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนถึงศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ

8. การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

9. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) แจกแจงให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/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 เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

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

Fayol (1916) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดในการบริหารแบบกระบวนการ ได้อธิบายว่ากระบวนการบริหารงานประกอบด้วยลำดับขั้นทางการบริหาร 5 ประการ คือ

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

Gulick (1937) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกอ่อ ๆ ว่า “POSDCORB” กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด และได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงการแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนดและการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้
3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้ดีอยู่เสมอ
4. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และการสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะรวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน
5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน
6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบการวางแผนการเงินการบัญชี และการควบคุมการเงิน

พิชัย บานญาติ (2552) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุ กำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะบรรลุผล มีการวางแผนเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based)
2. การจัดองค์การ (Organizing) ทั้งการจัดโครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้
3. ภาวะผู้นำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจหรือไม่ต้องบังคับเพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องลงมือทำเองหรืองานสำเร็จโดยผู้อื่น จึงต้องใช้ภาวะผู้นำจูงใจคนให้อยากทำงานให้ดี กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์กรให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุแผนงานที่สำคัญ
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลงาน (Evaluation) ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators, 1955) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน เป็นความพยายามที่จะปฏิบัติงาน ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำ และจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การจัดสรรทรัพยากร โดยมีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ และมีใช้มนุษย์ให้เป็นส่วน

3. การเสริมกำลังบำรุง หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน หมายถึง การจัดให้มีผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย พบปะปรึกษาหารือ เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ นับได้ว่าเป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

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

โบวี และคณะ (Bovee and others, 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. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้จำนวนมาก ดังต่อไปนี้

Wheelen and Hunger (1999) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

พิกัดผจง วัฒนสินธุ์ (2542) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด องค์กรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหา จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย

พิบูล ทีปะपाल (2546) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ

วิเชียร เวลาดี (2547) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้

กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สุชาติ ธาดารังเวช (2550) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการ ดำเนินการและการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วยกระบวนการ 1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2551) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ให้ความหมายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจการวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทาง ในทางปฏิบัติตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากพิจารณากลยุทธ์ตามความหมายนี้ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผล เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ

David (1997) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

Robbins and Coulter (2003) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารเชิงรุก ที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้้องค์การ

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเชิงรุกที่เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

2. กระบวนการและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 1999)

2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)

2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

2.4 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดขนาดของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์สวอท หรือ SWOT Analysis 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) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัทซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน

ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การ

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

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์การ คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์การมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์การแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์การ อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย พันธกิจขององค์การ 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) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตาม พันธกิจของบริษัทอีกด้วย เป้าหมาย (Goals) คือสิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น หรือ Increased Profitability ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (Master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไรกลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว 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) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนการตลาด (Marketing) แผนการผลิต (Manufacturing) แผนวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R and D) และแผนทรัพยากรมนุษย์ (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) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้เงิน ของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้เงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏ ในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

Thompson and Strickland (1995) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 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) เป็นข้อความอย่างกว้าง ๆ ของจุดมุ่งหมายขององค์กร 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

พัชรา มั่งชม (2540) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมถึงศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา

2. การกำหนดกลยุทธ์

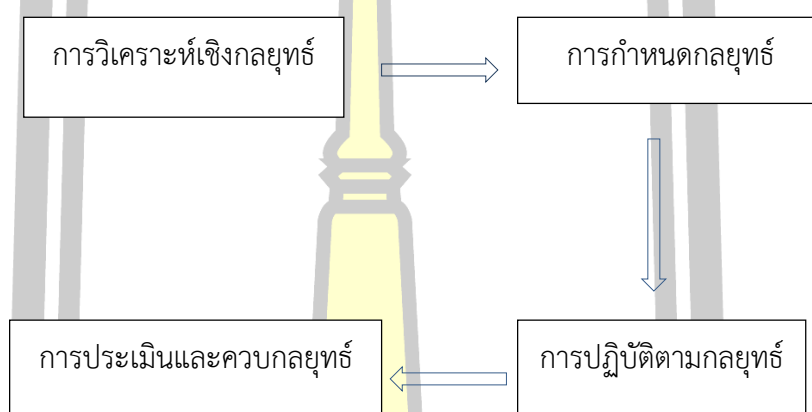
ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการ และทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์การตลอดจนปัจจัยอื่นๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ 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 อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของพีชรา มั่งชม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่พื้นฐานของการบริหารของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

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

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ ประกอบด้วยกรรมกรการบริหารทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างงาน และความสำคัญของอำนาจหน้าที่ ขอบเขตเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การออกแบบองค์การ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน รายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับงาน ขนาดของการควบคุม การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การประสานงาน และการวิเคราะห์งานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

3. การจูงใจ (Motivating) คือ ความพยายามที่จะอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ประกอบด้วย ภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กลุ่มทำงาน การปรับปรุงพฤติกรรม การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความพึงพอใจในงาน การตอบสนองความต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ขวัญพนักงาน และขวัญในการบริหาร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานและทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ ความมั่นคงของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic formulation) ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น

พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ 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

ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์ (2543) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่าง 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 มาตรการเยี่ยม (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)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2552) การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก (Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร

1.1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร (External Environment Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กร สภาวะการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กรโดยการประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมในองค์กร เรียกรวมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

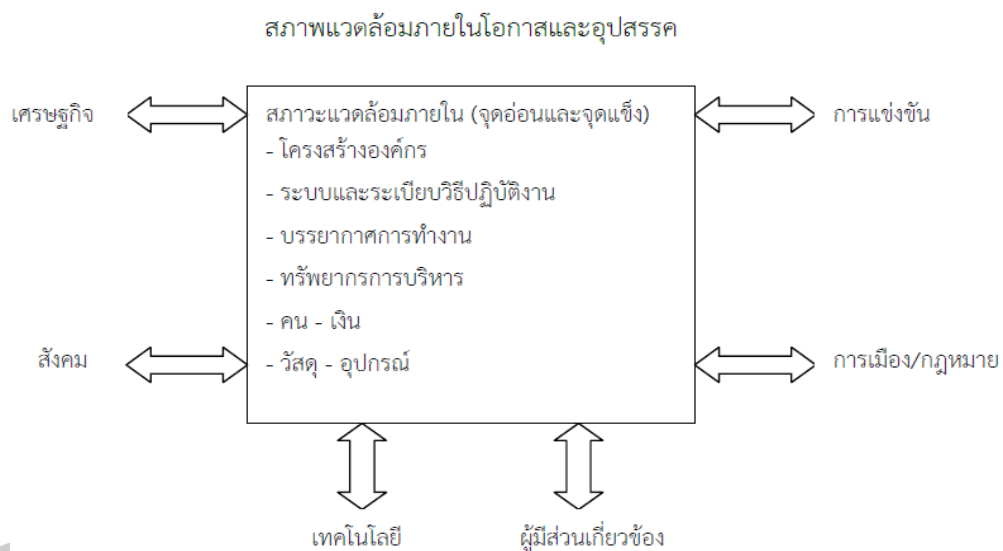
จุดแข็ง หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด การบัญชี การเงิน บุคลากร หรือธุรกิจ ลักษณะเช่นนี้ เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ

จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานที่องค์การไม่สามารถกระทำได้ดีอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การจึงต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

โอกาส หมายถึง ช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ

อุปสรรค หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นการคุกคามการดำเนินงานจนเกิดเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์การสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในสามารถแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

1.2 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ (External Environment Analysis) สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสม สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1.2.1 สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นสิ่งที่ไม่มีการกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์กร สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไปได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย

1.2.2 สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment) สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีการกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งอาจเรียกว่า อุตสาหกรรม (Industry) สภาวะแวดล้อมประเภทนี้ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน และรัฐบาล

1.3 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1.3.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

1.3.2 ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (System and Procedure)

1.3.3 บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)

1.3.4 ทรัพยากรการจัดการ (Managerial)

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร บนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีทิศทางแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

2.2 การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก

2.3 การกำหนดเป้าหมาย

2.4 การพัฒนากลยุทธ์

2.5 การกำหนดนโยบาย

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Planning) เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เพราะลำพังเพียงการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเลิศจะไร้คุณค่าเลยหากไม่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง และการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และ

นโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินงาน ในรายละเอียด ในรูปของ โครงการ
งบประมาณ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) หมายถึง การติดตามและ
ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับ
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน
การบริหาร 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการ
วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจใน การกำหนด
กลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วย
4 อย่าง คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
องค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้ง
สถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการ มุ่งไปสู่
เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุในการกำหนดทิศทางการพัฒนา ซึ่งกำหนด
เป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเป็นคำถามว่าจะไปสู่จุดหมายที่
ต้องการอย่างไร

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหลังจากที่องค์กรได้มีการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แล้ว
หลังจากนั้นองค์กรก็นำกลยุทธ์เหล่านั้นไปปฏิบัติอาจจะเป็นในลักษณะของ Action Plan เป็นต้น

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หลังจากที่เรา นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว
จากนั้นก็ประเมินผลโดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลว่ากลยุทธ์ที่เรา นำไปใช้นั้นประสบ
ความสำเร็จหรือไม่

ศิริณี ปราบหลอด (2558) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic
Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์หรือ SWOT Analysis กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา กลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ จัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณและวิธีการดำเนินงาน

4. ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานวัด การดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

จිරันท์ สุทธิโคตร (2559) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพ ของสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้าน ซึ่งให้เห็นอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและ ประเมินข้อดีและข้อเสีย ในที่นี้ คำว่า สภาพแวดล้อม หมายความว่ารวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2. การจัดทำกลยุทธ์ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทาง ขององค์กร และคัดเลือกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็น การกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและ คัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่า กลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงและมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทาง ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ความคิดหลักขององค์กรพื้นฐานองค์กร กำหนดกลยุทธ์ทำกลยุทธ์ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ จัดโครงสร้าง กำหนดหน้าที่ขององค์กร จัดบุคลากร

ตาราง 1 (ต่อ)

| | Wheelen and Hunger (1999) | Thompson and Strickland (1995) | พัชรา มั่งชม (2540) | ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) | พัชต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) | ชนินทร์ ชุมทองพันธ์ (2543) | ถวิล มาตรเลียม (2544) | มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2552) | สมชาย ภาคภาสวินวัฒน์ (2552) | สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) | ศิราณี ปราบทลอด (2558) | จิรนนท์ สุทธิโคตร (2559) | รวมความถี่ |
|---|---------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|------------|
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | | | | | |
| 10. การจัดบุคคลเข้าทำงาน | | | | √ | | | √ | | | | | | 2 |
| 11. การกำหนดทิศทางขององค์กร | | | | | √ | | | | | | | | 1 |
| 12. การจัดโครงสร้างและ การจัดสรรทรัพยากร | | | | | | | √ | | | | | | 1 |
| 13. การประเมินทางเลือกเชิง กลยุทธ์ | | | | | | | | √ | | | | | 1 |

จากตาราง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 13 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความถี่สูงที่มีบริบทคล้ายกัน รวมกัน เครื่องลำดับความสำคัญก่อนหลัง จึงได้การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้จำนวน 3 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ กล่าวคือ

1. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญ และเป็นแผนระยะยาว (Thompson and Strickland, 1995) การกำหนดกลยุทธ์เป็นทางเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น

การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะวางแผนจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) นอกจากนั้นการกำหนดกลยุทธ์ยังหมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินในอนาคตขององค์กร (จินตนา บุญบงการ, 2544) การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นขั้นตอนการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2544)

เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ สถานศึกษาครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ 2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อยยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง 3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functionary Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิตที่สะท้อนวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการโครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงานสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนพบว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารคือการวางแผนการจัดการองค์การอำนาจการและควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานใช้สถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องกับการตอบสนองความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาซึ่งจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามลักษณะงานภายในสถานศึกษาที่กำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งานประกอบด้วยงานวิชาการงานบุคคลงานงบประมาณและงานบริหารทั่วไปสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ที่ว่าการกำหนดกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ระดับ 1) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์รวมหรือกลยุทธ์ในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการตามผลวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนหากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจกลยุทธ์หลักคือกลยุทธ์ขององค์กร 2) กลยุทธ์รองเป็นกลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ตามหลักงานภายในโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์องค์ประกอบที่นักศึกษาได้ให้ความสำคัญ ดังนี้

ซัตติยา ต้วงสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ข้อค้นพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนเลือกวิธีหรือรูปแบบที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์กรที่มีความเป็นไปได้และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โคนเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อประเมินสถานการณ์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นินท์ (2552) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งรากฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การโดยการเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ 4 ลักษณะ 1) วิสัยทัศน์หมายถึงภาพหรือทิศทางในอนาคตของธุรกิจซึ่งเกิดจากการตอบคำถามว่าเราต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต 2) พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งเกิดจากคำถามว่าเราทำธุรกิจอะไร 3) เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดการเจริญเติบโตและการทำกำไร 4) วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอนนอกจากนี้ยังกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานต่างกัน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้างประกอบกับการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความสมดุลของความสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมสร้างความเปรียบเทียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต อีกทั้งผู้บริหารต้องทำการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการของและสถานการณ์ขององค์การสอดคล้องกับ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) กำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์การ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์การ 3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์โดยอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การสอดคล้องกับชินินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ (2544) กลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายในขององค์การที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นจุดด้อยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจและกำหนดเป้าหมายขององค์การการกำหนดวัตถุประสงค์กำหนดระดับกลยุทธ์ ดังที่ David (2009) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่โอกาสและอุปสรรคตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในคือจุดแข็งและจุดอ่อนการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวการกำหนดทางเลือกและทางเลือกกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง และกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียด ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์

| การกำหนดกลยุทธ์ | นักวิชาการ | | | | | | รวม |
|--------------------------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----|
| | David (2009) | ชินทร์ ชุณหพันธรัรักษ์ (2544) | ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) | พิมลพรรณ ดุซิชยามิ (2550) | ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) | ชัตติยา ดวงสำราญ (2552) | |
| การกำหนดวิสัยทัศน์ | √ | √ | √ | | √ | √ | 5 |
| การกำหนดพันธกิจ | √ | √ | | | √ | √ | 4 |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ | √ | √ | | | | √ | 3 |
| การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ | √ | √ | √ | | √ | √ | 5 |
| การประเมินและเลือกกลยุทธ์ | √ | | √ | | | | 2 |
| การกำหนดระดับกลยุทธ์ | | √ | | | | | 1 |
| การสร้างกลยุทธ์ | | | | √ | | √ | 2 |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ | | | | | | √ | 1 |
| รวม | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 6 | 23 |

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบกำหนดกลยุทธ์ พบว่า จาก 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 2 มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ 5) การสร้างกลยุทธ์ และ 6) การประเมินและเลือกกลยุทธ์

1.1 องค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์การในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์การในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินการให้สำเร็จภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นแล้วจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดโดยรวมซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การ 2) บทบาทในการประสานแผนงานขององค์การจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในขององค์การ และ 3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์การทั้งกิจกรรมหลักขององค์การและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์การ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546) และยังเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส เพราะผู้บริหารสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปพิจารณากำหนดพันธกิจ และเป้าหมาย ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์การ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

นักศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ ได้แก่ บุญเลี้ยง คำชู (2544) และรังสรรค์ มณีเล็ก (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากแหล่งข้อมูล หลากๆ แหล่ง เช่น ข้อมูลจากสารสนเทศขององค์การ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจากปัจจัยและกระบวนการบริหาร ซึ่งเกี่ยวกับ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การบริการ และทรัพยากร รวมทั้งการศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการเมือง กฎหมาย นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์การก่อให้เกิดการประหยัดและให้ผลคุ้มค่า เกิดความร่วมมือทั้งภายในและนอกองค์การในระดับต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการถ่วงถองและการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

และภายในองค์กร (หรือปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน) ซึ่งการประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตขององค์กรหรือเป็นการวิเคราะห์ SWOT นั้นเอง พิบูล ทีปะपाल (2551) กล่าวว่า กระบวนการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ เผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร สำหรับวิธีที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “Swot Analysis” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวแปร คือ โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กรซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากรขององค์กร ภูมิทัศน์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยในด้ายต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และ อุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (Swot Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่าการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงตามความต้องการตามภารกิจบทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการดำเนินงาน และโอกาส อุปสรรค ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทภารกิจขององค์กรซึ่งมีตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัย

ภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 3) บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายและสร้างกลยุทธ์ 5) เผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

1.2 องค์ประกอบย่อยการกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น ถ้ามองถึงสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคต ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุดในอนาคต เป็นต้น รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1997) วิสัยทัศน์สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจนแต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงเป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีความต้องการในการแก้ไขปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการบ่งบอกลักษณะของภารกิจในอนาคตขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของภารกิจที่องค์กรพยายามอยากจะทำให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน (Thompson and Strickland, 1995)

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ Thompson and Strickland (1995) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2548) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง เป็นข้อเสนอที่ไม่เจาะจงในรายละเอียดและไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน วิสัยทัศน์มีหลายระดับตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มองค์กร และสังคมสำหรับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) คือ ทัศนะหรือการพิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร เพื่อกำหนดแนวความคิดถึงสิ่งที่องค์กรต้องการและพยายามปฏิบัติจากการถามคำถาม “เราต้องการทำให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต” หรือกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ ความคาดหวังที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต (อารีย์ แฝวสกุลพันธ์, 2553) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการกำหนดภาพรวมในอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่ดีจะทำให้เกิดการกระทำที่ดีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์การ การกำหนดภารกิจ (Mission) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์การที่ผู้นำสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับสังคม วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตแต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจนในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและมักจะมีอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุดในแง่ที่สุดหรือใหญ่ที่สุด เช่น เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดในจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ความต้องการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งหมดในส่วนของภาคราชการ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่างมีกรอบภารกิจที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขัน คือ การเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่ง หรือดีที่สุดในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์เท่าที่พบในภาคราชการมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ก็มีบ้างที่จะพบว่าบางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศหรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติจากที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือน ๆ กัน เช่น หน่วยงานมหาวิทยาลัย อาจต้องการความยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นจากการร่วม

ระดมความคิดเห็นของหลายกลุ่มในหน่วยงานที่ต้องการเห็นหน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็จะต้องพิจารณาใน 4 ขั้นตอน คือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์กร โดยเป็นการกำหนดในภาพรวมกว้าง ๆ ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงมีตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร 3) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจน เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 4) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เจาะจงรายละเอียดและวิธีดำเนินการ และ 5) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังไว้

1.3 องค์กรประกอบย่อยการกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ต้องการกระทำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (Coulter, 2002) การกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร (Thompson and Strickland, 1995) พันธกิจ เป็นแนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดข้อความเขียนเป็นพันธกิจจะต้องแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรว่า ต้องการทำอะไร (What to do) และทำแล้วต้องสำเร็จภายใน 3-5 ปี (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, 2545) การกำหนดพันธกิจกระทำบนพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร หากองค์กรใดที่ตั้งพันธกิจโดยขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ย่อมนำไปสู่ความคิด เป้าหมาย และแนวทางดำเนินงานที่เลื่อนลอย และนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อย การกำหนดพันธกิจ ได้แก่ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ให้ทัศนะไว้ ดังนี้ ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกออกจากธุรกิจอื่นที่มี การดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องหมายกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจจะกล่าวว่า “ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร” โดยภารกิจ เป็นการกำหนดสาเหตุที่องค์กรดำเนินงานและเป็นเครื่องกำหนดทิศทางก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และโครงสร้างการบริหาร องค์กรนิยมเขียน “ถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement)” เป็นเครื่องกำหนดรูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่ออธิบายจุดมุ่งหมายพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation) คือ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ขององค์การที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมให้รับรู้ว่าการกำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมีกระบวนผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงาน ภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวังเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ว่าการกำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน ร่วมกันลดความขัดแย้ง และความซ้ำซ้อนในการทำงานกระบวนการในการสร้างพันธกิจ วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานวิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญสังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงานเรียงเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

สรุปได้ว่า การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตและแนวทางปฏิบัติงาน หน้าที่ขององค์การที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์การ มีตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วย 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ 3) พันธกิจมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง 4) พันธกิจบ่งบอกถึงผู้รับประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน 5) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดจะต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์การเป็นหลัก

1.4 องค์ประกอบย่อยการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติองค์การทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (จินตนา บุญบงการ และ ณีภูษัณฑ์ เจริญนนท์, 2548) การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal) หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย (Thompson and Strickland, 1995) เป็นข้อความที่ระบุถึงสิ่งที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุภารกิจที่องค์การกำหนดไว้โดยไม่ได้รับการระบุไว้ในลักษณะของตัวเลขถึงสิ่งที่ต้องการและไม่มีเงื่อนไขเวลาที่กำหนด (Wheelen and Hunger, 2000) เป็นความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงานเป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้รับประโยชน์อะไร อย่างไร (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, 2545)

นักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ อุทุมพร พ็ชรรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่คาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ สำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์การมีเหตุผลเกี่ยวกับเป้าหมายที่สามารถดำเนินงานที่แสดงลักษณะของแผนปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง พิบูล ทีปะปาล (2551) กล่าวว่า วัตถุประสงค์คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งบอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนในรูปของปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจและบริษัท ส่วนเป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใด อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุเช่นเดียวกับการกิจและวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์มักกำหนดเป็นเชิงปริมาณ เพื่อให้การติดตามและการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเมื่อตั้งวัตถุประสงค์จึงเรียกว่า ดัชนีชี้วัด (Indicators) ซึ่งอาจมีได้หลายตัวและเมื่อเลือกตัวที่สำคัญขึ้นมาพิจารณา ก็จะกลายเป็น Key Performance Indicators หรือ KPIs สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals) การกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำพันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคตใช้กรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลสำเร็จของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงานเป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือ ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และ ประเมินผลความสำเร็จต่อไป ประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์พันธกิจ เป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ 2) กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การและเป็นตัวบ่งบอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (What) และ เมื่อไร (When) สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีตัวบ่งชี้ ประกอบไปด้วย 1) กำหนดเป้าหมายเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ 2) การกำหนด

เป้าหมายสามารถปฏิบัติได้ 3) ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน และ 4) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.5 องค์ประกอบย่อยการการสร้างกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์การ และคัดเลือกกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด การสร้างกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ (พักตร์จง วัฒนสินธุ์, 2542) เป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้เหมาะสม กับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ (พิบูล ที่ปะपाल, 2551)

นักวิชาการที่มีแนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการสร้างกลยุทธ์ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) การสร้างกลยุทธ์ของหน่วยงานมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์ หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทางและวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุในการจำแนกกลยุทธ์นั้นในแต่ละกระทรวง ทบวง กรมใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกันแต่ที่พบบ่อยๆ มักจะจำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ กลยุทธ์/จุดเน้น ยุทธศาสตร์/มาตรการ/แนวทาง การดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่นิยมกำหนดเป็น ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ ซึ่ง ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการกำหนด ทิศทางหรือแนวทางที่สำคัญ เป็นเรื่องหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การกำหนดประเด็นกลยุทธ์จึงเกิดจากการวิเคราะห์ "วิสัยทัศน์" ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุในแต่ละประเด็นว่ามีประเด็นหลักหรือเรื่องหลักอะไรบ้างที่จะต้องหาวิธีการทำงานที่แยกค้ายเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุดังนั้นประเด็นกลยุทธ์จะมีก็ประเด็นกลยุทธ์ก็ขึ้นอยู่กับ "วิสัยทัศน์" ของหน่วยงานทำนองเดียวกัน ปุณยวีร์ ฐิติธัญวรรณ์ (2553) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือเป็นชุดทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

ประโชค ชุมพล (2536) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Formulate the Organization Strategy) มี 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) การพัฒนา กลยุทธ์ระดับบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์

หลัก กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ได้แก่ โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow กลยุทธ์การแข่งขัน Porter โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ การตลาด การเงิน การปฏิบัติการหรือการผลิต ทรัพยากรด้านมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา และทรัพยากรข้อมูล สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และ ณีรัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความรู้ และความเข้าใจ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมกับการดำเนินงานสำคัญทางกลยุทธ์ขององค์การ โดยการกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นในองค์การ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการภายในที่องค์การมีส่วนร่วมอยู่ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารมีวัตถุประสงค์คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ทางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ และ 2) การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) สรุปการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของ หน่วยงาน นำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความคุ้มค่า คุ่มทุน สอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนั้น พันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์อาจครอบคลุมหลายพันธกิจก็ได้ 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) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานนำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ตามโครงการใดโครงการหนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือก

มาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์การและ ระดับแผนงานส่วนสมยศ นาวิกการ (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ของ องค์การ คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์การจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ขององค์การ ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์การที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของ องค์การที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจของ องค์การ มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์ หลักขององค์การ โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ 2) สร้างกลยุทธ์ รongหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ 3) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถ ขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ และ 4) กลยุทธ์มีความคุ้มค่าและมีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำได้

1.6 องค์ประกอบย่อยการประเมินและการเลือกกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ (Evaluation of Strategy) เป็นงานสำคัญที่มีผลต่อเนืองถึง ความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ ซึ่งจะให้ผลโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหาร จะต้องทำการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการและ สถานการณ์ขององค์การ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใดในการดำเนินงานจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อดี และข้อเสียของแต่ละทางเลือกเพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกนั้นจะเกิดประโยชน์แก่องค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว (จินตนา บุญบงการ และ ณีภรณ์พันธ์ เขจรนนท์, 2548)

นักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการประเมินและเลือกกลยุทธ์ ได้แก่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Option) คือ หลังจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน คำนียมองค์การแล้วจะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของ จุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการศึกษาคำนียมของกลุ่มต่างๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึง การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาของ องค์การไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางการระยะยาวของพัฒนาองค์การตลอดจนการกำหนดแนว หรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ และ 2) การประเมินทางเลือกกล ยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายๆ แนวทางแล้วจะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความ เป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง คือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดี ที่สุดจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบน พื้นฐานของค่านียมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของ อนาคตตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด" (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด ถึงแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดคุณภาพหรือความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่มีอยู่ หลักเกณฑ์ในการประเมินถึงความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์นั้น อาจพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้หรือไม่ เพียงใด 2) นโยบายตลอดจนวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมในทุก ๆ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันหรือไม่ เพียงใด 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือไม่กับโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นเหมาะสมเพียงใดเมื่อคำนึงถึงความเสี่ยงภัยที่อาจมีขึ้นได้ ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่ และคุ้มกับโอกาสแห่งการทำการกำไรเพียงใด 5) เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น เหมาะสมเพียงใดกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงจังหวะและสถานการณ์ในขณะนั้น 6) เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมเพียงใดกับกำลังและความสามารถ 7) เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กรธุรกิจเพียงใด 8) เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในทางปฏิบัติเพียงใดและทัศนคติและค่านิยมเหล่านี้มีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตและ 9) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพียงใดที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การประเมินและเลือกกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และเป็นประโยชน์แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีดังบ่งชี้ ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้ 2) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 3) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 4) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม 5) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และ 6) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้

2. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบย่อย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการและเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ทวิวรรณ อินดา (2552) ซึ่ง Dess and Alex Miller (1993) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating a Firm's Mission Into Action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทำนองเดียวกัน Wheelen and Hunger (1999) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) และงบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

นอกจากนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงานต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเป็นขั้นตอนสำคัญและเกี่ยวพันกับกิจกรรมอื่นของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เรียกว่า “ ทิศทางกลยุทธ์ ”

(Strategic Direction) ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ

1) วางแผนการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย 2) ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจในนำไปปฏิบัติ 3) การจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร 4) กำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และ 5) การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับ

Thompson and Strickland (1995) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร 2) การจัดระบบ

การปฏิบัติที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และ 4) การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมสอดคล้องกับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อม

ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานคือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ความเหมาะสมของระบบและกระบวนการบริหารงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การสนับสนุนกลยุทธ์ ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

ประโชค ชุมพล (2536) ได้อธิบายการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนี้ ผู้บริหารจะต้อง กำหนดภารกิจและเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิด การทำงานที่ประสบความสำเร็จด้วยการใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการดังนี้ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การชักนำ 4) การควบคุม สอดคล้องกับ Dess and Miller (1993) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์และควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการของเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็น กลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย 1) การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคลากรใน หน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนา สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำนองเดียวกัน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า การนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือ รางวัลที่ได้รับ 3) การจัดสรรงบประมาณ 4) กฎระเบียบขององค์การ 5) นโยบายและวิธีการปฏิบัติ ขององค์การ และ 6) การประสานกันเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบ ความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ผู้ที่รับผิดชอบต่อ ความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจ ในทีมงานและภายในองค์การเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและ ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถวางแผนปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะ ดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม 3) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สามารถสร้างความเข้าใจแก่ข้อสงสัยระหว่างสมาชิกและไม่สร้าง ความสับสนในการดำเนินงาน 4) ระบบการจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้านยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน 5) โครงสร้างองค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ช่องทางการ สั่งงานและการติดต่อสื่อสารและตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกล ยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์การซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David (2009) ที่กล่าวว่าการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้าง ขององค์การการจัดเตรียม งบประมาณและระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ได้ศึกษาวิจัยการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาและ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาที่วางไว้ ตามปฏิทินปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้ เพราะเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารในการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไป ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำแผนงานและโครงการที่กำหนด ไปปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายหากผู้บริหารสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการ บริหารงานประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การที่ กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าว ข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยโดยมีรายละเอียดดังตาราง



ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

| นักวิชาการ | Dess and Miller (1993) | Thompson and Strickland (1995) | David (2009) | ธงชัย สันติวงษ์ (2554) | สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) | สมชาย ภาคภาสกรวัฒน์ (2545) | ประโชค ชุมพล (2536) | เนตรพัฒนา ยาริราช (2549) | พิมลวรรณ ดุชียามี (2550) | ณัฐพันธ์ เจริญนรินทร์ (2552) | รวม |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|-----|
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | | | | | | | | | | | |
| การประสานความร่วมมือ | √ | | | | | | | √ | | | 2 |
| การกำหนดโครงสร้างองค์การ | √ | √ | √ | √ | | √ | | √ | | √ | 7 |
| การควบคุมเชิงกลยุทธ์ | √ | | | | | | | | | | 1 |
| ระบบและกระบวนการบริหาร | | √ | | √ | | √ | | √ | | | 4 |
| การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม | | √ | | | | | | | | | 1 |
| วัฒนธรรมองค์การ | | √ | √ | √ | | √ | | | | | 4 |
| การกำหนดวัตถุประสงค์ | | | √ | | √ | | | | | | 2 |
| การสร้างแรงจูงใจ | | | √ | | | | | √ | | √ | 3 |
| การจัดสรรทรัพยากร | | | √ | | | | | √ | | | 2 |
| ระบบข้อมูลข่าวสาร | | | √ | | | | | | √ | | 2 |
| คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ | | | | √ | | | | | | | 1 |
| การวางแผนกลยุทธ์ | | | | | √ | | | | | | 1 |
| การสนับสนุนกลยุทธ์ | | | | | √ | | | | | | 1 |
| การวางแผนการใช้ทรัพยากร | | | | | | √ | | | | | 1 |
| การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม | | | | | | √ | | | | | 1 |
| การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย | | | | | | | √ | | | | 1 |
| | | | | | | | √ | | | | 1 |

ตาราง 3 ต่อ

| นักวิชาการ | Dess and Miller (1993) | Thompson and Strickland (1995) | David (2009) | ธงชัย สันติวงษ์ (2554) | สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) | สมชาย ภาคภาสรัวัฒน์ (2545) | ประโชค ชุมพล (2536) | เนตร์พัฒนา ยาริราช (2549) | ทิมเลวรรณ ดุชียามี (2550) | ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2552) | รวม |
|---|------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----|
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | | | | | | | | | | | |
| การวิเคราะห์สถานการณ์และการปฏิบัติ | | | | | | | | | | | |
| กฎระเบียบขององค์การ | | | | | | | | √ | | | 1 |
| ภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | √ | 1 |
| ธรรมชาติขององค์การ | | | | | | | | | | √ | 1 |
| การติดต่อสื่อสาร | | | | | | | | | | √ | 1 |
| การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน | | | | | | | | | √ | | 1 |
| สร้างความเข้าใจในการมีบทบาทของผู้มีส่วนร่วม | | | | | | | | | √ | | 1 |
| ระดมความคิดเห็นของทุกฝ่าย | | | | | | | | | √ | | 1 |
| ปฏิบัติตามกลยุทธ์ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| รวมทั้งสิ้น | 3 | 4 | 6 | 4 | 3 | 5 | 2 | 6 | 6 | 5 | 44 |

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าจาก 26 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 3 มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วัฒนธรรมองค์การ
- 2) การกำหนดโครงสร้างองค์การ
- 3) ระบบและกระบวนการบริหาร
- 4) การสร้างแรงจูงใจ

2.1 องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งสิ่งสมที่เกิตจากความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของสมาชิก ทุกคนในองค์การทำให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับร่วมกันและถ่ายทอดมาจากหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง (Wheelen and Hunger, 1999) เป็นบุคลิกภาพขององค์การเป็นแนวทางความคิดและการกระทำที่ทุกคนภายในองค์การยึดถือในการปฏิบัติงาน (Pitts and Lei, 2000) สอดคล้องกับจอมพงษ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มค่านิยมความเชื่อและแนวทางการปฏิบัติที่ถาวรของบุคลากรในองค์การยึดถือร่วมกันช่วยให้บุคลากรภายในองค์การทราบว่าการกระทำใดบ้างเป็นสิ่งที่ยอมรับได้และการกระทำใดบ้างเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ซึ่งถูกสื่อสารถ่ายทอดเผยแพร่ทั่วทั้งองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้ง องค์การและพันธกิจขององค์การที่ชัดเจนอันแสดงถึงความมีเอกลักษณ์วัฒนธรรมจะประกอบด้วยสิ่งที่เป็จุดเด่นที่องค์การมุ่งเน้นโดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ช่วยปรับพฤติกรรมของคนในองค์การและด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตั้งนั้นวัฒนธรรมขององค์การจึงมีผลอย่างมากต่อความสามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้ไปในแนวทางที่ต้องการได้ (พิบูล ทีปะปาล, 2551)

นักวิชาการให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

บุญเกียรติ ชิวะตระกุลกิจ (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ของคนรุ่นหลังจากคนรุ่นก่อนแล้วสั่งสมกันมาเป็นทอด ๆ จนกลายเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันและถือเป็นแนวปฏิบัติของคนในองค์การนั้นๆ ทักษะและความสามารถของคนจะถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การประเมินความสอดคล้องของกับกลยุทธ์มีขั้นตอนสำคัญดังนี้ 1) พิจารณาวัฒนธรรมขององค์การที่มีอยู่ว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่หรือไม่ 2) ถ้าไม่สอดคล้ององค์การสามารถปรับวัฒนธรรมนั้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ได้หรือไม่ 3) ถ้าปรับไม่ได้องค์การพร้อมที่จะแก้ปัญหาเช่น “ SBU ใหม่” เพื่อมาบริหารกลยุทธ์นั้นหรือไม่ 4) ถ้าแก้ปัญหาเช่นที่กล่าวไว้ในข้อ 3 ไม่ได้ ก็ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเลือกจากที่ได้พัฒนาไว้เป็นทางเลือกที่มีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์การ และต้องตระหนักว่ากลยุทธ์ที่เลือกใหม่นี้ไม่ใช่อันที่ดีที่สุดจึงอาจนำพาองค์กรบรรลุภารกิจได้ไม่ได้ดีเท่าอันที่ได้โยนทิ้งไปนั้น

ทวิวรรณ อินดา (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐได้ข้อค้นพบว่าองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุดสอดคล้องกับแนวคิดของ พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหรือ Corporate culture เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยมที่พนักงานใน

องค์การรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งวัฒนธรรมองค์การมักสะท้อนถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การและภารกิจขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งซึ่งทำให้ทุกคนภายในบริษัทมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญได้แก่ วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานภายในองค์การ วัฒนธรรมช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ วัฒนธรรมช่วยเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการกระทำกิจกรรมต่างๆขององค์การและเป็นเครื่องมือชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสมเนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มิอาจเปลี่ยนแปลงมากต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในทุกระดับชั้นและยังเป็นเครื่องชี้นำต่อทิศทางของกลยุทธ์ขององค์การด้วยผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์การของบริษัทตนเพื่อที่จะให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ของบริษัทจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายถ้าไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่องค์การมีอยู่ดังนั้นถ้ากลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ก็จะทำให้เป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brenes and other (2008) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลางผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบริษัทที่ประสบความสำเร็จวัฒนธรรมควรเป็นปัจจัยที่ถูกจัดการไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ต้องมีการกำหนดล่วงหน้าวัฒนธรรมองค์การต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สุทธิเกียรติ ภูมิพิทักษ์สุข (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 yes radio retro program พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและปฏิบัติงานซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานจะทำให้ห้องคํานั้นมีรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสมดุลโดยไม่ต้องวางกฎเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งก่อนให้เกิดความอึดอัดมาก นักสถานีวิทยุ yes radio คำนึงถึงการปรับตัวช่วยเหลือและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเองในที่งานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างกลมกลืนถือเป็นอีกปัจจัยภายในที่ทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคนซึ่งในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกันค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบความเชื่อ ค่านิยมความเข้าใจ และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์การร่วมกันพัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้นมีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยอมรับร่วมกัน 2) วัฒนธรรมองค์การมี

ความเหมาะสม ในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) วัฒนธรรมองค์การสอดคล้องและสนับสนุนต่อกกลยุทธ์ 4) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและ 5) มีบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดและมีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน

2.2 องค์ประกอบย่อยการกำหนดโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึงแบบอย่าง เป็นทางการของปฏิกริยาตอบสนองต่อกัน (Interaction) ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ เทคโนโลยี และบุคลากรขององค์การ โครงสร้างองค์การได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อความแน่ใจว่าทรัพยากรต่างๆได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

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

นักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยการกำหนดโครงสร้างองค์การ ได้แก่

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม (Environment) เป็นสำคัญ โครงสร้างองค์การก็ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงได้ผลดี องค์การที่บริหารงานอย่างมีกลยุทธ์ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) กล่าวว่า รูปแบบโครงสร้างขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเนื่องกลยุทธ์จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านการออกแบบโครงสร้างองค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้างปัจจุบันขององค์การอาจไม่มีประสิทธิผลสำหรับการปฏิบัติงานอีกต่อไป โครงสร้างองค์การที่ไม่มีประสิทธิผล เช่น การมีระดับการบริหารจัดการมากเกินไป มีการประชุมมากเกินไป มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากเกินไปเกิดความล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์มากเกินไป การเลือกรูปแบบโครงสร้างและระบบการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้าง

และรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิเกียรติ ภูมิพัทธนสุข (2553) พบว่าการบริหารโครงสร้างองค์การได้ถูกกำหนดให้มีความสอดคล้องกับการทำงานขององค์การ โดยโครงสร้างองค์การจะลดกระบวนการบังคับบัญชาและการสั่งการ เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น อีกทั้งโครงสร้างองค์การมีความรับผิดชอบแต่ละส่วนตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้การทำงานมีความชัดเจนและมีการช่วยเหลือกันในทีมงานด้วยกันอีกด้วยและจากการศึกษาของพิมลพรรณ ดุชียามี (2550) พบว่า การจัดโครงสร้างและทรัพยากร ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีการจัดโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นทางการ 2) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 3) จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 4) ลดขั้นตอนในการปฏิบัติโดยการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือเจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และ 5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์

2.3 องค์ประกอบย่อยระบบและกระบวนการบริหาร

นักวิชาการได้มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยของกระบวนการบริหาร ดังนี้ คือ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ Action Plan มีความสำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการและระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความคล่องตัวในระบบปฏิบัติงานขององค์การซึ่งประกอบด้วย ประเด็นที่สำคัญดังนี้ 1) องค์การกำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (Impact) ได้ชัดเจน โดยความร่วมมือกันของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการวางแผนขององค์การ การประเมินผลระดับองค์การ การปรับแผนงานขององค์การรวมทั้งการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ 2) องค์การจำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ของงานและมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน (Outcome) ไว้ชัดเจน โดยรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 3) องค์การจัดทำผังการปฏิบัติงาน (Gant Chart) เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน 4) องค์การจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow Chart) เพื่อเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงานเดียวกัน 5) องค์การจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานได้ อย่างเป็นรูปธรรมโดยความร่วมมือกันของบุคลากร 6) องค์การมีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมี

ส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน 7) องค์การจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลัก ได้อย่างเต็มที่ 8) องค์การจัดการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 9) องค์การจัดทำตัวชี้วัด ผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนของงานที่สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ที่กล่าวมาทั้ง 9 ข้อ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความคล่องตัวในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการ แปรแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆซึ่งได้แก่ คน ทรัพยากร แนวคิด และกระบวนการ มาผสมผสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การโดยผู้บริหารจะต้องสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์การโดยมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแผนชัดเจน 2) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ งานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 3) จัดทำผังการปฏิบัติงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ ชัดเจน 4) จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5) จัดทำแผนปฏิบัติการและจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้ สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน 6) มีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงาน 7) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลัก 8) ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากร และ 9) จัดทำตัวชี้วัดผลผลิตในแต่ละขั้นตอนของงานที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน บุคคล

2.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างแรงจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้อ ความสามารถด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจูงใจ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่ต้องการมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆการเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากร ในองค์การ อาจเป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการและอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคน ในองค์การผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ได้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) การจูงใจคือ อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่ง เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องหรือเป็นสภาวะ ของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

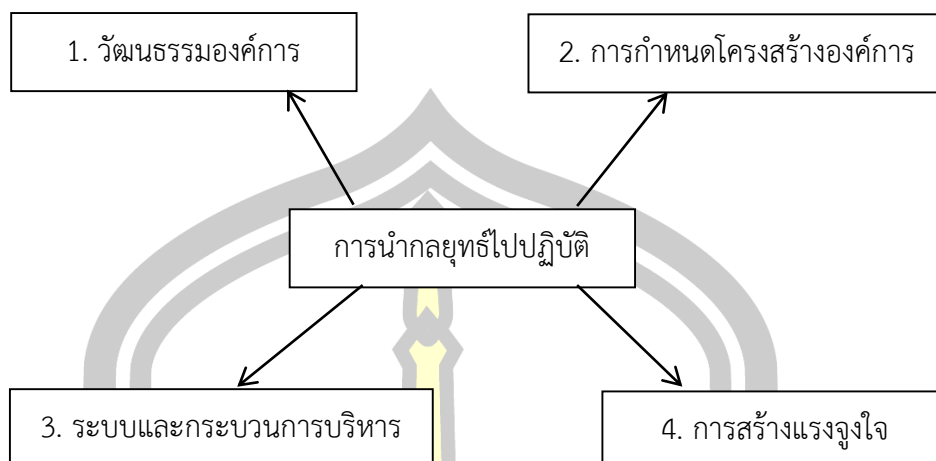
ณัฐพันธ์ เชนนนันท์ (2552) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการต่างๆที่ร่างกาย และจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของ เป้าหมายที่ต้องการบุคคลที่มีการจูงใจมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) พลังในการแสดงออก (Energy) การจูงใจจะก่อให้เกิดพลัง เพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้นๆให้บรรลุเป้าหมายโดยเขาจะกระตือรือร้น

เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน 2) ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจึงใจ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆจนประสบความสำเร็จตามที่เขาดั้งใจ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถ และทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นกับสถานการณ์และเวลาโดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้การจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลกระทบของความพยายามของแต่ละบุคคลอีกด้วย

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์การ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความตื่นตัว (Arousal) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์วารี, 2551)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมในทางบวกต่อการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่ต้องการประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1) มีระบบการจูงใจ โดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น 2) ผู้บริหารใช้ทักษะ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ และ 3) องค์การต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคลตั้งนั้นสรุปองค์ประกอบย่อยของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดังภาพต่อไปนี้





ภาพประกอบ 4 การจำแนกองค์ประกอบย่อยของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้นิยามสำคัญต่อการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พิมลพรรณ ดุชียามี (2550) กล่าวไว้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด ทำนองเดียวกัน วรรณิ ชลนภาสถิต (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2552) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดีและทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการตอบสนองตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมจะช่วยให้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การในทำนองเดียวกัน Dessler (1998) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ในองค์การเป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าขององค์การเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติการที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ (Organization's Long-Range Strategic Plans) ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายในองค์การ

ปัจจุบันการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลงานในส่วนต่างๆขององค์การ เนื่องจากองค์การที่มีความสมดุลทั้งในด้านวิธีการดำเนินงานและผลการ

ดำเนินงานอย่างรอบด้านจะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนกว่าองค์การที่เน้นวิธีดำเนินงานและผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) Kaplan and Norton กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ผู้ใช้บริการ กระบวนการ และการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละด้านจำเป็นต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน และต้องกำหนดค่าถ่วงน้ำหนัก ตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวก่อนที่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนแต่ละตัวชี้วัด นอกจากนี้จะทำให้องค์การสามารถดำเนินการและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการสร้างความสมดุลในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอีกด้วย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่นักวิชาการให้ความสำคัญดังต่อไปนี้ จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไปสอดคล้อง จินดา จันดี และคณะ (2544) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์การได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การในโอกาสต่อไป

เชวงศักดิ์ พุทธทเวศ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้อรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับ ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลง ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับ บุคลากร การรายงานผลงานโครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน การพัฒนามาตรฐาน

การปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจน การให้กำลังใจเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัล สอดคล้องกับ บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การนิเทศติดตามผล 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง ทำนองเดียวกันสุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่าง ๆ และอารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ในการประเมิน การดูแลติดตามการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อหาทางปรับปรุงการดำเนินงานและเพื่อให้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้อง กับพันธกิจขององค์การ การควบคุมนี้จะดำเนินงานทั้งในช่วงกลยุทธ์ดำเนินการอยู่ และหลังจากการ ดำเนินการสิ้นสุดลง

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดังตาราง 4



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

| นักวิชาการ | การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | | | | | | | รวม |
|--|----------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|-----|
| | จินดา จันดี และคณะ (2544) | บุญเลี้ยง คำชู (2544) | สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) | สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) | จินตนา บุญบังการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนนท์(2548) | ชัตติยา ตังวสาราญ (2552) | อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) | |
| 1. การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 5 |
| 2. การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | 3 |
| 3. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 6 |
| 4. การนิเทศติดตามผล | | ✓ | | | | | | 1 |
| 5. การรายงานผลการปฏิบัติงาน | | ✓ | | | | | | 1 |
| 6. การติดตามสถานการณ์ | | | ✓ | | | | | 1 |
| 5. การวิเคราะห์ปัญหา | | | | ✓ | | | | 1 |
| 6. การกำหนดแนวทางประเมิน | | | | ✓ | | | | 1 |
| 7. การสร้างแรงจูงใจ | | | | | ✓ | | | 1 |
| รวม | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 20 |

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า จาก 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 3) การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

3.1 องค์ประกอบย่อยการติดตามและการตรวจสอบ

การติดตาม (Monitoring) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจแก้ไขว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) และ การตรวจสอบ (Audits) คือ การหาความเป็นจริงของระบบการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์การ (อารีย์ พันธุ์มณี, 2546)

นักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการติดตามและตรวจสอบ ดังนี้
 ฅนฐฐพฐนฐ ฅจรนฐนฐน (2552) ได้จำแนกการวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น

2 ลักษณะ คือ

1. การวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement) นิยมนำมาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินกลยุทธ์เนื่องจากการวัดเชิงปริมาณสามารถวัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้ควบคุมสามารถวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีตหรือผลการดำเนินงานของคู่แข่งอย่างเป็นรูปธรรม

2. การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement) เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณอาจได้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์ซึ่งโดยปกติเราจะวัดผลการดำเนินงานขององค์การได้แก่ กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในหรือไม่ กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปริมาณและความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์การหรือไม่ กลยุทธ์มีความเสี่ยงหรือไม่และในระดับใด การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่การตรวจสอบกลยุทธ์จึงเป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบและประเมินขอบเขตของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การโดยที่การตรวจสอบกลยุทธ์อาจเป็นการพิจารณากว้าง ๆ ถึงการดำเนินกลยุทธ์ทั่วไปขององค์การหรือให้ความสนใจในการดำเนินงานเฉพาะด้าน ในทางปฏิบัติแต่ละองค์การจะมีวิธีการตรวจสอบกลยุทธ์แตกต่างกัน โดยต่างพัฒนาวิธีการให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของตน นอกจากนี้การตรวจสอบกลยุทธ์อาจดำเนินการอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำตามกฎระเบียบและขั้นตอนการตรวจสอบขององค์การหรือ

สรุปได้ว่า การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดูว่างานนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่มีตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานใน

อดีต 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และ 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด

3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

การประเมิน (Evaluation) คือการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Evaluation of Performance) เป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมกลยุทธ์ โดยจะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงขององค์การ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับแผนที่วางไว้ว่าเป็นอย่างไร (William, 1981) การประเมินผลปฏิบัติที่ องค์การจะต้องนำผลการดำเนินงานจริงไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินการดำเนินงานเป็นหนึ่งในหน้าที่การจัดการที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ เนื่องจากการประเมินผลช่วยในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้้องค์การทราบสถานะหรือสถานการณ์ขององค์การในขณะนั้น อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับองค์การและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะประเมินทุกอย่างภายในองค์การนั้น ผู้บริหารจึงต้องเลือกประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเท่านั้น (ชัตติยา ด้วงสำราญ, 2552)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจหรือประเมินค่าการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) กำหนดให้มีการประเมินจากหลายฝ่าย
- 2) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร
- 3) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดและ
- 4) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสมกับงานอย่างหลากหลาย

3.3 การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ เป็นการค้นหาและกำหนดแนวทางที่จะขับเคลื่อนองค์การจากตำแหน่งหรือ สถานะในปัจจุบันไปยังตำแหน่งหรือสถานะที่ต้องการในอนาคต เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Russell and Taylor, 1998)

นักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

ดังนี้

Russell and Taylor (1998) ได้กำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงและพัฒนา
กลยุทธ์ ดังนี้

1. การระบุงานขององค์กร (Defining a Primary Task) งานขององค์กร เป็นสิ่งที่แสดงจุดมุ่งหมายขององค์กร และองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร การระบุงานจะต้องไม่แคบมากเกินไป

2. การประเมินความสามารถหลัก (Assessing Core Competencies) "ความสามารถหลัก (Core Competency) คือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ จะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะระบุได้ก็ต่อเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความสามารถหลักขององค์กรอาจเป็นการบริการที่ดีเยี่ยมมีความน่าเชื่อถือสูง มีลักษณะเด่นหลายอย่าง มีความหลากหลาย หรือใช้งานได้สะดวก

3. การกำหนดสิ่งที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาเลือกและตัดสินใจซื้อ (Determining Order Winners and Order Qualifiers) องค์กรจะอยู่ในฐานะที่ลำบากหากสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดไม่ใช่สิ่งที่สำคัญสำหรับลูกค้า ดังนั้น องค์กรจะต้องรู้ว่าอะไรคือ สิ่งที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจ (Order Winners) คือคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจซื้อทั้งปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาและปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร คือองค์กรต้องมีความสามารถหลักที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ หากความสามารถหลักยังไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถด้านนั้นให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

4. กำหนดตำแหน่งขององค์กร (Positioning the Firm) เนื่องจากองค์กรไม่สามารถทำได้ทุกอย่างองค์กรควรเลือกสิ่งที่เป็นความสามารถขององค์กรหนึ่ง หรือสองอย่างแล้วทุ่มเมทำในสิ่งนั้นให้ดีที่สุด การกำหนดตำแหน่งให้พิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ความต้องการของลูกค้า

อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลงานด้านกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดสิ่งที่วัด 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วัดการปฏิบัติงานจริง 4) ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานหรือไม่ และ 5) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อพบข้อบกพร่อง

Wheelen and Hunger (1999) กล่าวว่า การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้จะนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ผลที่ได้อาจจะสูงกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐาน หากมาตรฐานที่ตั้งไว้ต่ำหรือง่ายเกินไปก็ต้องปรับมาตรฐานให้สูงขึ้น การปรับปรุงแก้ไขนั้นจะพิจารณาปรับปรุงด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือการทราบสาเหตุและยอมรับปัญหาเพื่อการแก้ไข

สรุปได้ว่า การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้ตอบสนองและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การมีตัวชี้วัดได้แก่ 1) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน 2) ประเมินความสำเร็จหลักขององค์การ 3) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้บริการ 4) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้รับบริการ 5) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ 6) ยอมรับปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

3. ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้
อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี
5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การบริหารและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกิจกรรมขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

จินตนา บุญบงการ (2544) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจ สรุไปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นการกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

3.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

3.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดำเนิน สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

3.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

3.5 การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

3.6 การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรโดยการทำงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

สำหรับประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Thompson and Strickland (1999) ได้ให้ความหมายถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้แนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ
2. ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนจัดกำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ
4. ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว
5. เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (Proactive Management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน

(Proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆก่อนผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่ม หรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Strategic Offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จทางการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

Pearce and Robinson (2000) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรักความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Evaluation Criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (Nonfinancial Evaluation Criteria) อีกด้วย นั่นคือเกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (Behavior-Based Effects) เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูงเข้ามาตรวกรูที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Behavioral Effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาช่วยรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่น ๆ
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี
3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพกับรางวัล (Productivity-Reward Relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แผนจะมี

ส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย หรือ High Morale Leads to high Productivity

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเองจึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ พบว่าประโยชน์ที่องค์การได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์การสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the Firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์การทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์การสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

4. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจันทร์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การ เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรก ๆ ที่องค์การต้องคำนึงถึง ทิศทางองค์การจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าองค์การต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์การต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางองค์การอาจกำหนดเป็นสายลักษณะอักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปหรือไม่ได้กำหนดเป็นสายลักษณะอักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์การได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์การได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์กรหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้น ทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้ความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาดเช่นเดียวกัน องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์กรธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในขณะนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์กรในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้นโดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์กรให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์กรปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์กรที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและ

สนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทฤษฎีการขององค์การ กล่าวว่างค์การที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์การด้วย เนื่องจากองค์การที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์การอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบการปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วิทยา ตำนธำรงกุล, 2546)

8.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูง โน้มน้าว (Persuasion) การจูงใจ (Motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

8.2 โครงสร้างองค์การ (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์การที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์การจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์การ (Organization chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ

8.3 ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์การ ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์

เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่า จะควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้น ๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วย หน่วยธุรกิจที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

8.4 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์การจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับฝึกอบรมให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของ กลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์การใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์การก็อาจจะต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้ว การปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากปราศจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาว ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์หรือ SWOT Analysis กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบาย
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ จัดทำโปรแกรมการดำเนินงานงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน

4. ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การบริหารงานภายในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา และการพัฒนา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการทำงานของสถานศึกษาประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมวัฒนธรรมเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดย สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง และ 2) กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าความสำเร็จตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการ

ปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

- 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด บุญเลี้ยง คำชู กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Goal and key Performance Indicator) เป็นการสร้างความมุ่งหมายที่มีทิศทางมีขอบเขตของการปฏิบัติงานซึ่งความต้องการของหน่วยที่คาดการณ์ถึงผลสำเร็จล่วงหน้า ประกอบด้วย

5.1 วิสัยทัศน์ คือ เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเป็นการกำหนดแนวความคิดที่โรงเรียนต้องการและพยายามที่จะดำเนินงานตามแผน

5.2 พันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของสถานศึกษาที่ร่วมมือกันตั้งไว้

5.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดการคาดหวัง เป็นเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการล่วงหน้า ที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

บริบทการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึง การบริหารงานไว้ในมาตรา 39 ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงจากข้อความในมาตรา 39 สามารถ

แบ่งงานการบริหารสถานศึกษาได้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล อธิบายความโดยละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายขอขยายภารกิจ ประกอบด้วย

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. การบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการ บริหารมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งเสริมให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

- 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี และ
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจที่มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความ คล่องตัวอิสระภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชู

เกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นสำคัญ ประกอบด้วย

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.18 การอุทธรณ์
- 3.19 การร้องทุกข์
- 3.20 การออกจากราชการ
- 3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา และ
- 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

การศึกษา

4. การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เข้มงวดกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 การวางแผนการศึกษา
 - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 การมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8 การดำเนินงานธุรการด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
 - 4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
 - 4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.12 การรับนักเรียน
 - 4.13 การจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.14 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษา ในระบบ นอกกระบบและ
- ตามอัธยาศัย
- 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.16 การทัศนศึกษา
 - 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
 - 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน และ
 - 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า 1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างตลอดเวลา 2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านนโยบาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการตามหน้าที่สถานศึกษา รวมทั้งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหารจัดการภายใน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร จำนวนและคุณลักษณะของบุคลากร ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อมูลที่ได้ดังกล่าวต้องนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โดยสิ่งที่จะทำได้ถูกนำไปจัดทำเป็นแผนงานโครงการและกิจกรรม โดยในขั้นตอนแรกของการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้จะได้แผนปฏิบัติการที่ต้องมีการพิจารณาให้ครบถ้วน ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ทั้งนี้ตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองสามารถที่จะถ่ายทอดลงไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาจากระดับสถานศึกษา ไปยังฝ่ายแผนก/งาน และระดับบุคคล โดยจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะติดตามและประเมินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ หากไม่สำเร็จต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปอย่างไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการในหลายเรื่องที่เป็น การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สามารถดำเนินการได้โดยผ่านแผนที่ทางกลยุทธ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการ

ประเมินผลเชิงคุณภาพนั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องมีการเรียนรู้และร่วมกันผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันไว้โดยสามารถเชื่อมโยงการบริหารเชิงคุณภาพที่มีอยู่เดิมในระบบประกันคุณภาพ ตลอดจนการจัดการเชิงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการติดตามและจัดทำรายงานต่างๆซึ่งได้มาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องนำเสนอเป็นรายงานให้กับส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นปัจจุบันต่อไป

ปณิศา สฤทธิพิรพันธุ์ (2551) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า 1) การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่าด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนตามลำดับ 2) เปรียบเทียบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยา ก่อนและหลังการพัฒนา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกรายการ 3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา ในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานอาคารสถานที่และงานบริการ ก่อนและหลังการพัฒนา พบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยาก่อนและหลังการพัฒนา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกรายการ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา ผลการวิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง จากการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในการจัดการศึกษา และที่เห็นว่ามี การปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการนำประเด็นสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์แล้วมาแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระที่เห็นว่ามี การปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกำหนดสภาพอนาคตของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตประกอบกับข้อมูลปัจจุบัน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า

การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ที่เห็นว่ามีมีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจนที่เห็นว่ามีมีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก 5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง ว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่เห็นว่ามีมีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 155 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน การพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กใช้รูปแบบสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นและวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ
 เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 อุดรธานี ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาด
 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 244 คน ครูผู้สอน 345 คน รวม
 ทั้งสิ้น 589 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้าง
 ขึ้นเพื่อสอบถามการรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและ
 ประเมินผลกลยุทธ์ ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98
 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการประมวลผลข้อมูล
 โดยการคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
 ด้วยผลทดสอบทีแบบอิสระ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวเมื่อพบความแตกต่าง
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการวิจัย
 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและ
 ครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบระหว่างกลุ่มพบว่า ผู้บริหาร
 โรงเรียนรับรู้ว่ามีโรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
 ประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
 มีการรับรู้ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาด
 โรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้
 มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียน
 ขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน
 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก
 ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการรับรู้ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบ
 ความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง
 มีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวมยกเว้นด้านกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอน
 ในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

พิมลพรรณ ดุชยามิ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาเอกชน และ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 เอกชนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาเอกชน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในจังหวัด

นครปฐมจำนวน 33 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีการงานที่ต้องปฏิบัติตามมาก สถานศึกษาขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการโดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม ชี้แจงกฎ ระเบียบข้อบังคับ และแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ถนอม แยมคล้าย (2553) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยนาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดชัยนาทกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดชัยนาท จำนวน 168 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทรรศนะของพนักงานส่วนตำบล จากประสิทธิภาพ 6 ด้านที่ประเมิน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 66.27) ส่วนการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 85.62) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก (ร้อยละ 88.39) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระบุจุดแข็งจุดอ่อน (ร้อยละ 77.98) การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 87.70) และการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแผนพัฒนา (ร้อยละ 90.77) มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

จันทร์จิรา เพ็งคล้าย (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมและ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า 1) การมีส่วนร่วมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมรับ ผลประโยชน์ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมใน การประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุม การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติงาน วิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผู้บริหาร สถานศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี มีความเข้าใจต่อ การเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการ ดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนา ตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการปรับ วิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิดและ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงาน ทำให้ได้ พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ และบริหารงานในเชิงรุกให้มากขึ้น

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 อันดับ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์การ ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบูรณาการ

รุ่งทิวา หงส์อินทร์ (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 2) ศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 705 คน ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 141 คน ครูผู้สอนจำนวน 564 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Cluster Sampling) ใช้วิธีการจับสลาก จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.88 สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏดังนี้ 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากร ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารบุคลากรและ การอำนวยการ และด้านการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารบุคลากร ด้านงานบริหารทั่วไป และด้านงานบริหารงบประมาณ ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านบริหารวิชาการ และด้านงานบริหารทั่วไป ตามลำดับ ส่วนด้านงานบริหารบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ ส่วนด้านการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากร และด้านจัดบุคลากรและการอำนวยการ มีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนกลยุทธ์กับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและวางแผนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรมีการนำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามปฏิทินการปฏิบัติงานมีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจ ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สุภาพร ภิรมย์เมือง (2556) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมาคือด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและด้านการประเมินผลการควบคุม

อภิชาติ เหมหา (2556) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ สำหรับมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารของสถานศึกษามัธยมศึกษาได้ร้อยละ 91.00

จิระศักดิ์ ทูบจิว (2557) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ศิราณี ปราบหลอด (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า การบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สภาพการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ คือ ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายในและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และระดับปัญหาในการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือด้านการพัฒนา

หลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายในและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ประกอบด้วยภารกิจและขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศภายใน ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เอมอร จันทรชุนทด (2559) ได้ศึกษา การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากผลการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ดีมาก และผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่าแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กทั้งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์อยู่ในระดับ มาก

อันชรีย์ ถีถ้วน (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมความสัมพันธ์

ระหว่างการบริหารกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง ($r = .739$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาได้แก่การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.78$) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.76$) และระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$) การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน รองลงมา ($\bar{X} = 3.93$) การจัดทางงบประมาณ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.24$) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

สุริยา ศรีโกคา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่าสภาพปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 9 องค์กรประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปร่าง ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปร่าง ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการใช้เหตุผล ด้านการใช้พลังอำนาจ ด้านมุ่งผลงาน ด้านการปฏิรูปร่าง ด้านการปฏิรูปบุคคล ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการรวมพลัง ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสรุปผลงาน องค์ประกอบดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 715.24 ค่า df เท่ากับ 258 X^2/df เท่ากับ 2.77 ค่า $GFI = 0.96$ ค่า CFI เท่ากับ 0.99 ค่า $RMSEA$ เท่ากับ 0.048 และค่า RMR เท่ากับ 0.021

พระสุวรรณ สุวณฺโณ (วงศ์ดารา) (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว โดยภาพรวมแลรายด้านมี

การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถิถยญา รองลงมา คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักบุคคลโปรปริญญาตา ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามหลักบุคคลโปรปริญญาตา และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถิถยญา ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปริสัถยญา เปรียบเทียบสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว จำแนกตาม สถานภาพวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปริสัถยญา มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และแนวทางการส่งเสริมพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ผู้บริหารควรเอาใจใส่ในการจัดระบบส่งเสริมหลักสูตรทางด้านคุณธรรมจริยธรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่นในการไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ก้าวหน้าและชัดเจนให้มากขึ้น ควรส่งเสริมพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพหรือมุ่งมั่นการจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารและครูควรที่จะต้องพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ควรกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบและทันต่อเวลาส่งเสริมพฤติกรรมผู้เรียน และสร้างโอกาสการพัฒนาโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเหมาะสมประกันคุณภาพภายในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

Climent and Francisco (1992) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy and Strategic Management of Organizations) โดยแยกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการอธิบายสาระสำคัญของกลยุทธ์ และ “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การ” และส่วนที่สองแสดงการสร้าง “กลยุทธ์” ในองค์การที่แตกต่างกันกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างนั้น ยังมุ่งสร้างโอกาสและหลบหลีกความเสี่ยงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ได้ อธิบายถึง ระบบของการบริหารทั้งหมดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในฐานะเป็นระบบประสานงานกลาง กลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของระบบการปฏิบัติจนรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง บุคลากร และคุณภาพโดยรวมเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานโดยทั่วไป

อโคมาส (Akomas, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะสมองไหลในประเทศไนจีเรีย ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับอุดมศึกษา กล่าวว่าระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรียที่ประสบกับปัญหาภาวะสมองไหล ทำให้ขาดผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการเป็นอย่างมากซึ่งมี

สาเหตุมาจากความไร้เสถียรภาพทางการเมือง และระบบการบริหารเศรษฐกิจมหภาคด้านทรัพยากรทางการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพมากพอ จึงส่งผลกระทบต่อไม่มีการพัฒนาทางด้านวิชาการ ไม่มุ่งเน้นในค่านิยมของการเป็นนักวิชาการในระดับศาสตราจารย์ ซึ่งปัญหานี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนการเจริญเติบโตของสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไนจีเรีย จึงทำให้สถาบันทางการศึกษาไม่สามารถผลิตต้นทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของการดำรงไว้ซึ่งความเจริญทางด้านวิชาการ นอกจากนี้ สาเหตุที่ทำให้สถานการณ์ภาวะสมองไหลของประเทศไนจีเรียยิ่งเลวร้ายยิ่งขึ้น คือ อัตราของนักศึกษาที่เรียนระดับปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยต่างประเทศและนักศึกษาที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในประเทศต่ำมาก จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีคณาจารย์ที่มีศักยภาพ ด้วยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงได้สนับสนุนระบบการศึกษาโดยให้การเกื้อกูลทางสังคมในด้านวิชาการและมวลชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการระดมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะสมองไหลมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางในการช่วยทำให้การอุดมศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อแก้ไขปัญหภาวะสมองไหลโดยการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ และเปิดโอกาสทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

อาปีย์ (Arpie, 2007) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินข้อบ่งชี้และการดำเนินการองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาดำเนินการจัดการของ Federal Student Aidกระทรวงศึกษาธิการที่มี การบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงานงานวิจัยนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มากเนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 เมืองครีที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน นี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

Beall (2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูในโคลัมเบีย ผลการศึกษาพบว่า 1) ใน 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับ

คำตอบแทนที่ครูได้รับปัจจุบัน 3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรจะบริหารระบบคำตอบแทนให้ บรรลุพันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบคำตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของ หมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณา เงินเดือน 3 แนวทาง 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านคำตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจ ให้แก่กลุ่มครู

Linda (2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ ในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งงานวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดย วิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบ องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน แล้วจึงศึกษาหา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ เก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษา เอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสัมภาษณ์ในเรื่องรูปแบบ ภาวะผู้นำกรอบ แนวคิดการวิจัย คือประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิว แมนน์ และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบ ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของซัพพีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (intepretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นิว แมนน์ และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้ คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฟรัมคิน (Frumkin, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอ โครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลาย ของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษา พบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียนการระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมี ความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วยโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรที่อยู่ในสภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหา

ทรัพยากร และให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดีอย่างเร่งด่วน

Jamaliah Abdul Hamid (2008) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารงานโรงเรียนและครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์และความรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของสภาพการจัดการความรู้ในเชิงบวกของโรงเรียน ทั้งคุณภาพของข้อมูลและการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติภายในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ส่วนบุคคล ที่มีแนวโน้มและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมความรู้ภายในโรงเรียนกลยุทธ์ส่วนบุคคลสามารถโน้มน้าวให้ผู้ค้นแสวงหาและนำความรู้ใหม่และวิธีคิดที่มีประโยชน์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยังส่งผลในความเชื่อมั่นและความมั่นคงในกระบวนการพัฒนา

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรของตนเองนั้นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเป็นระบบ รู้จักนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารทุกด้านมาเป็นแนวทางในการสร้างวิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาบริหารจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อให้บรรลุตรงตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และสังคมในทุก ๆ ด้าน

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้งหมด 84 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 84 คน และครู 3,981 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จำนวน 74 คน โดยใช้เกณฑ์ตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2558) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังรายละเอียด ดังนี้

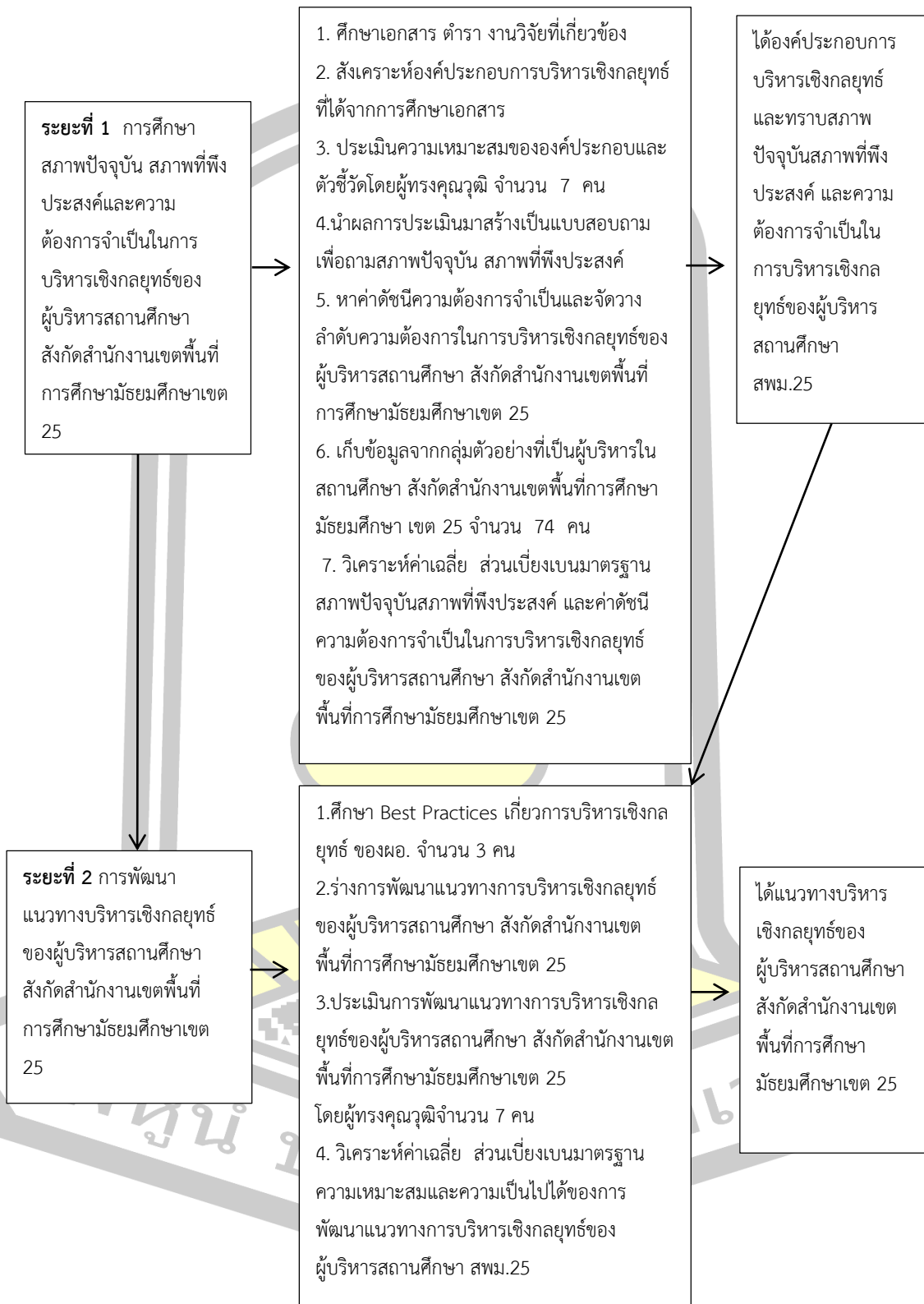
ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 5

พหุ ประถมศึกษา

ระยะการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการ

ผลที่คาดหวัง



ภาพประกอบ 5 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งการศึกษาได้ 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 นำข้อมูลที่ได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ใต้องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

1.3 ตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.3.1 มีประสบการณ์ทางการสอนระดับมหาวิทยาลัยด้านการบริหารการศึกษา

1.3.2 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงษ์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ครูศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นายจักราวุธ สอนโกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. นายวิไลศักดิ์ วรรณศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเวียงวิทยาคม
อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา
และการแนะแนว) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5. นายเรืองยศ แวดล้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่วิทยาคม
อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

6. นางพัชรินทร์ ไชยสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวาง
วิทยาคม อำเภอเขาสวนกวาง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม.
(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

7. นายศรารัฐ รั้งปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 3
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ของระยะที่ 1 เป็นแบบ
ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะ
เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาให้ค่าความเหมาะสมของ
องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ตามระดับความเหมาะสมซึ่งลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตรา
ส่วนประมาณค่า (Ration Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน
ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ ต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 นำมาประกอบในการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.2.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อความ ความเหมาะสมของปริมาณข้อความ ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม และให้คำแนะนำ

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอแนะ

2.2.5 นำแบบประเมินเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาตรวจสอบ ความเหมาะสมแล้วนำข้อเสนอที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.6 ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

2.2.7 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงเพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ทำการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา

3.2 ดำเนินการติดต่อ นัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ ตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 นำแบบประเมินพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง และเก็บคืนด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

| | | |
|-----------------------|---------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 | หมายถึง | มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 | หมายถึง | มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 | หมายถึง | มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 | หมายถึง | มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 | หมายถึง | มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ในระดับน้อยที่สุด |

5. สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ศึกษาจากตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยในตอนต้นที่ 1 (ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25) มาใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

1.2 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จำนวน 84 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 84 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน ผู้บริหาร 84 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนที่ได้จากการเทียบกับตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2558) มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกขนาดของสถานศึกษา ออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

| สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 | จำนวนสถานศึกษา | ประชากรผู้บริหาร สถานศึกษา (คน) |
|---|----------------|---------------------------------------|
| สถานศึกษาขนาดเล็ก | 46 | 46 |
| สถานศึกษาขนาดกลาง | 26 | 26 |
| สถานศึกษาขนาดใหญ่ | 12 | 12 |
| รวม | 84 | 84 |

ขั้นตอนที่ 2 ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม และได้มาโดยการสุ่ม
เชิงช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดของ
สถานศึกษา

| ลำดับที่ | ขนาดสถานศึกษา | ผู้บริหารสถานศึกษา | |
|----------|-------------------|--------------------|---------------|
| | | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
| 1 | สถานศึกษาขนาดเล็ก | 46 | 40 |
| 2 | สถานศึกษาขนาดกลาง | 26 | 24 |
| 3 | สถานศึกษาขนาดใหญ่ | 12 | 10 |
| รวม | | 84 | 74 |

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอนที่ 2 ของระยะ
ที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ประกอบด้วย
2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25
ให้ครอบคลุมรอบแนวคิด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert
(Likert' Rating Scale) โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน
ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนน ดังนี้

| | |
|-----------------|---|
| ระดับ 5 หมายถึง | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับมาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับน้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพ และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 25 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิด แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือวิจัยเบื้องต้นของ บุญชม ศรีสะอาด (2558) หนังสือระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ของบุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ์ (2551) หนังสือพื้นฐานการวิจัยการศึกษาของ บุญชม ศรีสะอาด และ คณะ (2552) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.3 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

3.2.4 กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.2.5 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษาควบคุมวิทยานิพนธ์

3.2.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of item Objective Congruence , IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับแบบสอบถามให้คะแนน +1

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับแบบสอบถามให้คะแนน 0

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับแบบสอบถามให้คะแนน -1

ซึ่งคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ และให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านสถิติ และการวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร Ed.D. (Education Administration) อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน กศ.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.ธนัท ไชยทิพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. ดร.วาทัญญู ภูชาดา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.2.7 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) ดังนี้

- | | |
|-------------|---------------------------------------|
| ให้คะแนน +1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกัน |
| ให้คะแนน 0 | ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกัน |
| ให้คะแนน -1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกัน |

ผลการคำนวณค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา IOC พบว่ามีค่าระหว่าง 0.50–1.00 ทุกข้อ ซึ่งถือว่าใช้ได้

3.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 ที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.9 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ซึ่งข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารเชิง

กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่างมีค่าเท่ากับ 0.38-0.89 และข้อคำถามของแบบสอบถาม สภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่างมีค่าเท่ากับ 0.41-0.90

3.2.10 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.981 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.983

3.2.11 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อขออนุญาต และอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตู้ รับ-ส่ง หนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และติดต่อขอรับคืนด้วยตนเองโดยได้แบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 74 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย การแปลความ

4.51 - 5.00 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
และตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
และตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 - 2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
และตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
และตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
และตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)

ตอนที่ 3 หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผล
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในตอนที่ 2 ของระยะที่ 1 มาหาค่าดัชนีความต้องการ

จำเป็น (Priority Need Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ค่าพิสัยของดัชนีอยู่ในช่วง 0–5 โดยการคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

(I = ที่คาดหวัง; D = ที่เป็นจริง)

2. นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับความจำเป็นแบบประเมินการศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ จากโรงเรียนที่มีทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี Best Practice จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย โรงเรียนบ้านไผ่ และโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ ระดับภาค ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.2 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหลอมรวมประเด็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นขององค์ประกอบ การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

1.3 ร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยสามารถสร้างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ได้ดังนี้

การสร้างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

1. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล
2. การสรุปแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. การสร้างแนวทาง

การบริหารเชิงกลยุทธ์

- 1) การกำหนดกลยุทธ์
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

การพัฒนาแนวทางทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24

ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการสร้างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

จากการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ผู้วิจัยได้
จัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามแต่ละข้อแล้วนำมาเรียงลำดับ
1-3 ตามหลักการบริหารสถานศึกษาและนำประเด็นคำถามไปสัมภาษณ์ ผู้บริหาร จำนวน 3 โรงเรียน
รวม 3 คน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ดังนี้

1.4 ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำ เสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของ
แนวทางและทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ดังนี้

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำหน้าที่ประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จำนวน 7 คน คือ
นักวิชาการ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 เป็นคณาจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตนเองอย่าง
เป็นเลิศ จำนวน 2 คน

2.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตนเองที่เป็นเลิศใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 4 คน

2.3 เป็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ จำนวน 1 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนวงษ์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการ
บริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชา
การบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ศรศ.ศษ.ด. (คุณวุฒิ)
(อุดมศึกษา) ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นายจักรวรรธ สอนโกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ กศ.ม. การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. นายวิไลศักดิ์ วรรณศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเวียงวิทยาคม อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5. นายเรืองยศ แวดล้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่วิทยาคม อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

6. นางพัชรินทร์ ไชยสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยาคม อำเภอเขาสวนกวาง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

7. นายศรารุช รุ่งปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 3 อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) แบบเติมคำและแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ เพื่อประเมินพิจารณาความคิดเห็นการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 กำหนดเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เสนอแนะเพิ่มเติม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินแนวทาง นำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบประเมิน
2. สร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)
3. นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษาควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษาควบคุมวิทยานิพนธ์
4. นำแบบประเมินเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอมที่ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. จัดพิมพ์แบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 5.1 ผู้วิจัยของหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 5.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อบริการแบบประเมินด้วยตนเอง
 - 5.3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปใจความสำคัญและนำเสนอในความเรียงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25
 - 5.4 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทหารดับคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นชอบให้สามารถนำการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ไปใช้งานได้ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้
 - 5 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลจากแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ดังนี้
(บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.5 ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority
Need Index : $PNI_{Modified}$) ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index :

$PNI_{Modified}$)

3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม และความมุ่งหมาย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

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

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 N แทน จำนวนข้อมูล
 $\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X
 $\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง X
 $\sum Y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง Y
 $\sum XY$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X และ Y คู่กันแต่ละคู่

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{s^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
 K แทน จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด
 S_i^2 แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 s^2 แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนด สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

| | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| \bar{X} | แทน ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| N | แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง |
| D (Degree of Success) | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน |
| I (Important) | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ |
| $PNI_{modified}$ | แทน ดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง |

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านโดยรวมและรายด้าน

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | ความเหมาะสม | | |
|-------------------------------|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์ | 4.69 | 0.27 | มากที่สุด |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 4.68 | 0.32 | มากที่สุด |
| 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | 4.75 | 0.36 | มากที่สุด |
| รวม | 4.70 | 0.28 | มากที่สุด |

จากตาราง 5 พบว่า ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน โดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

ด้านที่ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านที่ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ ด้านที่ 3) การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ในด้านแต่ละด้านของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุดเช่นกัน โดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านที่ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านที่ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านที่ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์รายชื่อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|--|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ | | | |
| ตัวชี้วัด | | | |
| 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาส หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์การ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | 4.29 | 0.76 | มาก |
| 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ | | | |
| 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกใน องค์การ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |

ตาราง 6 ต่อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|--|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เจาะจงรายละเอียด วิธีการดำเนินการ | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ เพื่อให้ บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ องค์กรมุ่งหวังไว้ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.3 การกำหนดพันธกิจ | | | |
| 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้อง ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงาน ขององค์กรและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| 12) พันธกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์กรที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึง นโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.4 กำหนดเป้าหมาย | | | |
| 13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจาก การดำเนินงาน | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| 14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.5 การสร้างกลยุทธ์ | | | |
| 15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรสร้างกล ยุทธ์หลักขององค์กรโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานของ องค์กร | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 6 ต่อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|--|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 1.6 การประเมินและเลือกกลยุทธ์ | | | |
| 18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ | 4.29 | 0.49 | มาก |
| 19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |
| 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| รวม | 4.69 | 0.27 | มากที่สุด |

จากตาราง 6 พบว่า ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$)

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ
ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายข้อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|---|-------------|------|----------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม |
| 2.1 วัฒนธรรมองค์การ | | | |
| 1) วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความ เหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความ เชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ | | | |
| 3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนและเป็นแบบทางการ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระ งานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความ ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ | 4.29 | 0.76 | มาก |
| 2.3 ระบบและกระบวนการบริหาร | | | |
| 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน ชัดเจน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนด หน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |

ตาราง 7 ต่อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|---|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 2.4 การสร้างแรงจูงใจ | | | |
| 10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 12) องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| รวม | 4.68 | 0.32 | มากที่สุด |

จากตาราง 7 พบว่า ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ด้านที่ 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและ
ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์รายข้อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|--|-------------|------|----------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความ เหมาะสม |
| 3.1 การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | |
| 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัด ความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |
| 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | |
| 7) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 8) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 9) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ กำหนด | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด |
| 10) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด |
| 3.3 การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ | | | |
| 11) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด |
| 12) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | 4.86 | 0.35 | มากที่สุด |
| 13) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | 4.71 | 0.45 | มากที่สุด |
| 14) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้รับบริการ | 4.71 | 0.45 | มากที่สุด |

ตาราง 8 ต่อ

| องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด | ความเหมาะสม | | |
|---|-------------|------|------------------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 15) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ | 4.57 | 0.49 | มากที่สุด |
| 16) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | 4.57 | 0.49 | มากที่สุด |
| รวม | 4.75 | 0.36 | มากที่สุด |

จากตาราง 8 พบว่า ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ด้านที่ 3 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$)

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 การบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์ | 3.82 | 0.28 | มาก | 4.66 | 0.17 | มากที่สุด |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 3.80 | 0.27 | มาก | 4.63 | 0.21 | มากที่สุด |
| 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | 3.82 | 0.30 | มาก | 4.63 | 0.22 | มากที่สุด |
| รวม | 3.81 | 0.24 | มาก | 4.64 | 0.17 | มากที่สุด |

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน ในส่วนสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีค่าเท่ากันคือ 3.82 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนสภาพพึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดจากมากไปหาน้อยที่สุด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.66 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีค่าเท่ากัน คือ 4.63 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์รายข้อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ องค์กร | | | | | | |
| 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละ ประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการ ดำเนินงานขององค์กร | 3.94 | 0.82 | มาก | 4.69 | 0.48 | มากที่สุด |
| 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน | 3.71 | 0.74 | มาก | 4.60 | 0.52 | มากที่สุด |
| 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กร | 3.87 | 0.77 | มาก | 4.71 | 0.47 | มากที่สุด |
| 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | 3.88 | 0.81 | มาก | 4.68 | 0.49 | มากที่สุด |

ตาราง 10 ต่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 1) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้อง และบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม องค์การ | 3.95 | 0.67 | มาก | 4.82 | 0.41 | มากที่สุด |
| 2) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความ คิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ | 3.83 | 0.72 | มาก | 4.68 | 0.48 | มากที่สุด |
| 3) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจน เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | 3.88 | 0.76 | มาก | 4.69 | 0.49 | มากที่สุด |
| 4) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่ เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ | 3.83 | 0.78 | มาก | 4.66 | 0.50 | มากที่สุด |
| 5) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การ ทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนใน องค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ องค์การมุ่งหวังไว้ | 3.85 | 0.77 | มาก | 4.68 | 0.48 | มากที่สุด |
| 3. การกำหนดพันธกิจ | | | | | | |
| 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธ กิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ | 3.64 | 0.75 | มาก | 4.55 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและ ขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและมี ความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง | 3.72 | 0.75 | มาก | 4.62 | 0.50 | มากที่สุด |

ตาราง 10 ต่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 3) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึง กิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึง นโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐาน ขององค์การเป็นหลัก | 3.84 | 0.77 | มาก | 4.68 | 0.50 | มากที่สุด |
| 4. กำหนดเป้าหมาย | | | | | | |
| 1) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และ สามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ ได้รับจากการดำเนินงาน | 3.68 | 0.78 | มาก | 4.57 | 0.52 | มากที่สุด |
| 2) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งใน เชิงปริมาณและคุณภาพ | 3.75 | 0.75 | มาก | 4.64 | 0.54 | มากที่สุด |
| 5. การสร้างกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักของ องค์การโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ | 3.80 | 0.79 | มาก | 4.64 | 0.51 | มากที่สุด |
| 2) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน ตามลักษณะงานขององค์การ | 3.74 | 0.76 | มาก | 4.62 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและ ความสามารถขององค์การมาใช้ในการ สร้างกลยุทธ์ | 3.86 | 0.80 | มาก | 4.65 | 0.51 | มากที่สุด |
| 6. การประเมินและเลือกกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ | 3.76 | 0.75 | มาก | 4.62 | 0.55 | มากที่สุด |

ตาราง 10 ต่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 2) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ | 3.82 | 0.75 | มาก | 4.66 | 0.52 | มากที่สุด |
| 3) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม | 3.92 | 0.79 | มาก | 4.67 | 0.53 | มากที่สุด |
| 4) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน | 3.90 | 0.68 | มาก | 4.76 | 0.49 | มากที่สุด |
| 5) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ ไปใช้ในการปฏิบัติได้ | 3.83 | 0.72 | มาก | 4.66 | 0.52 | มากที่สุด |
| รวม | 3.82 | 0.28 | มาก | 4.66 | 0.17 | มากที่สุด |

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์
สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทุกข้อ ($\bar{X} = 3.82$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดจากมาก
ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย
ค่านิยมองค์กร ($\bar{X} = 3.95$) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรือ
อุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.94$) และกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้
เต็มที่และมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย คือ
วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ($\bar{X} = 3.71$) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้อง
กับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการ
ดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.68$) และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้องปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.64$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ($\bar{X} = 4.66$) โดยเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยมากที่สุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่ง

บอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร ($\bar{X} = 4.82$) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุ
 เป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.76$) และบุคลากร
 หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ($\bar{X} = 4.71$) เรียงลำดับ
 ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย คือ วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ($\bar{X} = 4.60$)
 กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้พร้อม
 ระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.57$) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจของ
 องค์กรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.55$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร
 เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายชื่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. วัฒนธรรมองค์กร | | | | | | |
| 1) วัฒนธรรมองค์กรต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย | 3.64 | 0.72 | มาก | 4.54 | 0.57 | มากที่สุด |
| 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน แก่ผู้ร่วมงาน | 3.64 | 0.75 | มาก | 4.52 | 0.55 | มากที่สุด |
| 2. การจัดโครงสร้างองค์กร | | | | | | |
| 1) มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบ ทางการ | 3.79 | 0.75 | มาก | 4.64 | 0.55 | มากที่สุด |
| 2) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและ จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากร ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 3.79 | 0.76 | มาก | 4.63 | 0.54 | มากที่สุด |

ตาราง 11 ต่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 3) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกล ยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ | 3.71 | 0.78 | มาก | 4.54 | 0.62 | มากที่สุด |
| 3. ระบบและกระบวนการบริหาร | | | | | | |
| 1) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัด ความสำเร็จของแผนชัดเจน | 3.77 | 0.77 | มาก | 4.59 | 0.56 | มากที่สุด |
| 2) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มี จุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน ชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร | 3.76 | 0.76 | มาก | 4.59 | 0.54 | มากที่สุด |
| 3) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำ แผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ อย่างชัดเจน | 3.81 | 0.74 | มาก | 4.63 | 0.53 | มากที่สุด |
| 4) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็น ภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบ รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้ สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน | 3.80 | 0.78 | มาก | 4.62 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4. การสร้างแรงจูงใจ | | | | | | |
| 1) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทน แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น | 3.82 | 0.75 | มาก | 4.64 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ได้ | 3.80 | 0.76 | มาก | 4.62 | 0.53 | มากที่สุด |

ตาราง 11 ต่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 3) องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล | 3.87 | 0.80 | มาก | 4.66 | 0.55 | มากที่สุด |
| รวม | 3.80 | 0.27 | มาก | 4.63 | 0.21 | มากที่สุด |

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทุกข้อ ($\bar{X} = 3.80$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล ($\bar{X} = 3.87$) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น ($\bar{X} = 3.82$) และจัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.81$) และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับสุดท้าย คือ จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร ($\bar{X} = 3.76$) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.71$) และ วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.64$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกข้อ ($\bar{X} = 4.63$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล ($\bar{X} = 4.66$) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการและมีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น ($\bar{X} = 4.64$) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.63$) และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากมากไปหาน้อย

3 ลำดับสุดท้าย คือ กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน และ
 จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้
 ร่วมกันของบุคลากร ($\bar{X} = 4.59$) วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความ
 เหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ
 โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ
 ดำเนินงานตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.54$) และน้อยที่สุด สร้างค่านิยมในการดำเนินถึงประโยชน์ส่วนรวม
 เป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.52$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหาร
 เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์รายชื่อ

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผล ที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 3.94 | 0.79 | มาก | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | 3.90 | 0.72 | มาก | 4.70 | 0.51 | มากที่สุด |
| 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดใน แต่ละช่วงเวลา | 3.86 | 0.78 | มาก | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผล การดำเนินงานในอดีต | 3.84 | 0.73 | มาก | 4.68 | 0.51 | มากที่สุด |
| 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ | 3.71 | 0.85 | มาก | 4.52 | 0.55 | มากที่สุด |

ตาราง 12 (ต่อ)

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | 3.74 | 0.74 | มาก | 4.59 | 0.56 | มากที่สุด |
| 2. การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน | 3.88 | 0.80 | มาก | 4.65 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | 3.82 | 0.81 | มาก | 4.62 | 0.55 | มากที่สุด |
| 3) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด | 3.46 | 0.78 | มาก | 4.60 | 0.56 | มากที่สุด |
| 4) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | 3.89 | 0.79 | มาก | 4.66 | 0.52 | มากที่สุด |
| 3. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน | 3.78 | 0.78 | มาก | 4.60 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | 3.76 | 0.77 | มาก | 4.59 | 0.56 | มากที่สุด |
| 3) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | 3.76 | 0.81 | มาก | 4.58 | 0.57 | มากที่สุด |
| 4) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ | 3.83 | 0.79 | มาก | 4.63 | 0.56 | มากที่สุด |
| 5) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ | 3.91 | 0.79 | มาก | 4.69 | 0.53 | มากที่สุด |
| 6) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | 3.93 | 0.68 | มาก | 4.78 | 0.45 | มากที่สุด |
| รวม | 3.82 | 0.30 | มาก | 4.63 | 0.22 | มากที่สุด |

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทุกข้อ ($\bar{X} = 3.82$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.94$) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ($\bar{X} = 3.93$) และปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.91$) และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับสุดท้าย คือ ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X} = 3.74$) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X} = 3.71$) และประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.46$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกข้อ ($\bar{X} = 4.63$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ($\bar{X} = 3.78$) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.70$) และปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.69$) และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับสุดท้าย คือ ประเมินความสามารถหลักขององค์การ ($\bar{X} = 3.59$) พัฒนาศามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 3.58$) และวัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X} = 3.52$)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้สรุปดังนี้

ตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวมขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน

| องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | D | I | PNI_{modified} | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|---|------|------|-------------------------|--------------------------------|
| 1. การกำหนดกลยุทธ์ | 3.82 | 4.66 | 0.220 | 1 |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 3.80 | 4.63 | 0.218 | 2 |
| 3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ | 3.82 | 4.63 | 0.212 | 3 |

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

| 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | D | I | PNI_{modified} | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ | 3.94 | 4.69 | 0.190 | 21 |
| 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน | 3.71 | 4.60 | 0.240 | 4 |
| 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ | 3.87 | 4.71 | 0.217 | 14 |
| 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | 3.88 | 4.68 | 0.206 | 18 |
| 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การ | 3.83 | 4.66 | 0.216 | 15 |
| 6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ | 3.83 | 4.68 | 0.222 | 8 |
| 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | 3.88 | 4.69 | 0.210 | 17 |
| 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ | 3.95 | 4.82 | 0.220 | 11 |

ตาราง 14 ต่อ

| 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | D | I | PNI _{modified} | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|---|------|------|-------------------------|--------------------------------|
| 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังไว้ | 3.85 | 4.68 | 0.215 | 16 |
| 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ | 3.64 | 4.55 | 0.250 | 1 |
| 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง | 3.72 | 4.62 | 0.242 | 2 |
| 12) พันธกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์กรที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก | 3.84 | 4.68 | 0.219 | 12 |
| 13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน | 3.68 | 4.57 | 0.241 | 3 |
| 14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | 3.75 | 4.64 | 0.237 | 5 |
| 15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรสร้างกลยุทธ์หลักขององค์กรโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร | 3.80 | 1.64 | 0.221 | 10 |

ตาราง 14 ต่อ

| 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | D | I | PNI _{modified} | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|--|------|------|-------------------------|--------------------------------|
| 16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ | 3.74 | 4.62 | 0.235 | 6 |
| 17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ | 3.86 | 4.65 | 0.205 | 19 |
| 18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ | 3.76 | 4.62 | 0.229 | 7 |
| 19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ | 3.82 | 4.66 | 0.219 | 13 |
| 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม | 3.92 | 4.67 | 0.191 | 20 |
| 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน | 3.90 | 4.76 | 0.221 | 9 |
| 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้ | 3.83 | 4.66 | 0.217 | 22 |

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตามลำดับ
2. พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน

4. วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

5. กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

6. สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ

7. เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้

8. กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ

9. เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อ

คำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน

10. ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ

โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ

11. วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ

12. พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่

ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์การเป็นหลัก

13. นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ

14. บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ

15. วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม

องค์การ

16. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การ

ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้

17. วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

18. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

และสร้างกลยุทธ์

19. นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์

20. กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม

21. วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการ

ดำเนินงานขององค์การ

22. ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ใน

การปฏิบัติได้

ตาราง 15 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{modified} และลำดับความต้องการจำเป็น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | D | I | PNI_{modified} | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|--|------|------|-------------------------|--------------------------------|
| 1) วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย | 3.64 | 4.54 | 0.247 | 1 |
| 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน แก่ผู้ร่วมงาน | 3.64 | 4.52 | 0.241 | 2 |
| 3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบ ทางการ | 3.79 | 4.64 | 0.224 | 3 |
| 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและ จัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากร ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 3.79 | 4.63 | 0.222 | 5 |
| 5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกล ยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ | 3.71 | 4.54 | 0.223 | 4 |
| 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัด ความสำเร็จของแผนชัดเจน | 3.77 | 4.59 | 0.218 | 8 |
| 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มี จุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน ชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร | 3.76 | 4.59 | 0.221 | 6 |

ตาราง 15 ต่อ

| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | D | I | PNI _{modified} | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|---|------|------|-------------------------|--------------------------------|
| 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำ แผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ อย่างชัดเจน | 3.81 | 4.63 | 0.215 | 12 |
| 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็น ภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบ รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้ สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน | 3.80 | 4.62 | 0.216 | 9 |
| 10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบ แทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น | 3.82 | 4.64 | 0.215 | 11 |
| 11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการ จูงใจให้ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ได้ | 3.80 | 4.62 | 0.216 | 10 |
| 12) องค์กรมีความเข้าใจ ความต้องการของ บุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนอง ความต้องการของบุคคล | 3.87 | 4.66 | 0.204 | 15 |
| 13) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการ วัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 3.94 | 4.67 | 0.185 | 16 |
| 14) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | 3.90 | 4.70 | 0.205 | 13 |
| 15) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดใน แต่ละช่วงเวลา | 3.88 | 4.67 | 0.204 | 14 |
| 16) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผล การดำเนินงานในอดีต | 3.84 | 4.68 | 0.219 | 7 |

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน
3. มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ
4. โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์
5. กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
6. จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร
7. วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต
8. กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน
9. จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน
10. ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้
11. มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น
12. จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน
13. ตรวจสอบประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์
14. วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา
15. องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล
16. ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตาราง 16 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็น การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

| 3. ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ | D | I | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการ ความจำเป็น |
|--|------|------|------------------|--------------------------------|
| 1) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ | 3.71 | 4.52 | 0.218 | 5 |
| 2) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | 3.74 | 4.59 | 0.227 | 1 |
| 3) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายฝ่ายร่วมกัน | 3.88 | 4.65 | 0.198 | 12 |
| 4) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | 3.82 | 4.62 | 0.209 | 9 |
| 5) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด | 3.76 | 4.60 | 0.223 | 2 |
| 6) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | 3.89 | 4.66 | 0.198 | 11 |
| 7) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน | 3.78 | 4.60 | 0.217 | 6 |
| 8) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | 3.76 | 4.59 | 0.221 | 3 |
| 9) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | 3.76 | 4.58 | 0.218 | 4 |
| 10) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ | 3.83 | 4.63 | 0.209 | 8 |
| 11) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ | 3.91 | 4.69 | 0.199 | 10 |
| 12) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | 3.93 | 4.78 | 0.216 | 7 |

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้

1. ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด
2. ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด
3. ประเมินความสามารถหลักขององค์กร
4. พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ
5. วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
6. ระบุงานขององค์กรให้ชัดเจน
7. ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข
8. กำหนดตำแหน่งขององค์กรโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ
9. ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร
10. ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
11. ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม
12. กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

จากการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งในการศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนด กลยุทธ์ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ด้านควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะต้องพัฒนาขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก หากพบว่ามีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านขององค์กร ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์...”

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน...”

“...ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice คนที่ 1, วันที่ 23 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการศึกษาความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาโรงเรียนตนเองให้ดีขึ้น สถานศึกษามีการทำ SWOT เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการจัดประชุมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการจัดทำพันธกิจ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนกำหนดเป้าประสงค์หรือสภาพของโรงเรียนให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ และมีการ

นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน...”

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน มีการฝึกอบรมให้ความรู้ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด...”

“...ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice คนที่ 2, วันที่ 25 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แก่ ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

“...ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนด มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่งานอย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา...”

“...ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกชั้นตอน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะ ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ”

(ผู้บริหารสถานศึกษา Best Practice คนที่ 3, วันที่ 25 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการศึกษา (Best Practice) สามารถสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|----------------------------|--|--|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์ | 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | 1. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 2. มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามำกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|----------------------------|---|--|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์(ต่อ) | <p>5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การ</p> <p>6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ</p> <p>7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ</p> <p>9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้</p> <p>10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์</p> <p>11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง</p> <p>12) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์การเป็นหลัก</p> | <p>3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา</p> <p>4. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา</p> <p>5. ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ</p> <p>6. มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน</p> |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|----------------------------|---|---|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์(ต่อ) | <p>13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน</p> <p>14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</p> <p>15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ</p> <p>16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ</p> <p>17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์</p> <p>18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้</p> <p>19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม</p> | <p>7. มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์</p> <p>8. ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า</p> |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|----------------------------|---|--|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 1. การกำหนดกลยุทธ์(ต่อ) | <p>21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้</p> | |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | <p>23) วัฒนธรรมองค์กรต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>24) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน</p> <p>25) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ</p> <p>26) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากร ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>27) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์</p> | <p>1. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน</p> <p>2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน</p> <p>3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา</p> <p>4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน</p> <p>6. มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน</p> |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|--------------------------------|---|---|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ) | <p>28) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน</p> <p>29) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร</p> <p>30) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>31) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน</p> <p>32) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น</p> <p>33) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้</p> | <p>7. มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ</p> <p>8. มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ</p> <p>9. มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด</p> <p>10. มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง</p> <p>11. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ</p> <p>12. มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา</p> |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|--------------------------------|---|---|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ) | 34) องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล | |
| 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | <p>35) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>36) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์</p> <p>37) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา</p> <p>38) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต</p> <p>39) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ</p> <p>40) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>41) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆ ฝ่ายร่วมกัน</p> <p>42) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร</p> <p>43) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด</p> | <p>1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้</p> <p>2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</p> <p>3. สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้</p> <p>4. มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน</p> <p>5. กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ</p> |

ตาราง 17 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | |
|-------------------------------------|--|---|
| องค์ประกอบหลัก | ตัวชี้วัด | วิธีดำเนินงาน |
| 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (ต่อ) | 44) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม 45) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน 46) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ 47) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ 48) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ 49) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 50) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | 6. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน 7. มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น 9. มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ 10. มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ |

จากการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ผู้วิจัยได้สรุปมาจากการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์ประกอบแต่ละด้านได้นำมาเพื่อพิจารณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--------------------------------------|-------------|------|-------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | 3.90 | 0.08 | มาก | 4.70 | 0.12 | มากที่สุด |
| 2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 3.87 | 0.19 | มาก | 4.60 | 0.21 | มากที่สุด |
| 3. ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ | 3.83 | 0.31 | มาก | 4.60 | 0.21 | มากที่สุด |
| รวม | 3.87 | 0.27 | มาก | 4.70 | 0.13 | มากที่สุด |

จากตาราง 18 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับ มาก และระดับความเป็นไปได้อีกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 อยู่ใน มากที่สุด



ตาราง 19 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการกำหนดกลยุทธ์รายข้อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|-------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา | 4.29 | 0.76 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 2. มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา | 4.14 | 0.69 | มาก | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา | 3.86 | 0.90 | มาก | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 4. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา | 4.00 | 1.00 | มาก | 4.43 | 0.79 | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ | 4.14 | 0.38 | มาก | 5.00 | 0.00 | มากที่สุด |

ตาราง 19 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|-------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 6. มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติใน สถานศึกษาอย่างชัดเจน | 4.43 | 0.98 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 7. มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ | 3.57 | 0.79 | มาก | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 8. ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือก ที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่ คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 - 5 ปี ข้างหน้า | 3.71 | 0.95 | มาก | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| รวม | 3.90 | 0.08 | มาก | 4.70 | 0.12 | มากที่สุด |

จากตาราง 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของ
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.90$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก
คือ มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติใน
สถานศึกษาอย่างชัดเจนอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$) มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
สถานศึกษามาทกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา และกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน
โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่า
สิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์
ในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย คือ วิเคราะห์
ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีส่วนร่วม
เห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ระบุความสำเร็จที่ต้องการ

ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา และมีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายคือ มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา และระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.71$) มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไขสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชเว

ตาราง 20 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติรายข้อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|-------------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้ง คณะทำงานอย่างชัดเจน | 4.43 | 0.98 | มาก | 4.71 | 0.76 | มากที่สุด |
| 2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนด ระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน | 3.86 | 0.38 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3. จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา | 3.71 | 0.95 | มาก | 4.43 | 0.79 | มากที่สุด |
| 4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดม ความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา | 4.00 | 0.58 | มาก | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 5. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ วางไว้ได้อย่างชัดเจน | 3.57 | 0.98 | มาก | 4.29 | 0.95 | มาก |
| 6. มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน | 3.29 | 0.76 | ปาน กลาง | 4.43 | 0.79 | มาก |
| 7. มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทาง ปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ | 3.57 | 0.53 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 8. มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ | 4.43 | 0.79 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 9. มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มี ความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด | 4.14 | 0.38 | มาก | 4.57 | 0.79 | มากที่สุด |

ตาราง 20 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|-------------|------|-------------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 10. มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตาม แผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่าง ถูกต้อง | 3.86 | 0.90 | มาก | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 11. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ | 4.43 | 0.53 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 12. มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจ ด้วยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การให้รางวัล การ ชมเชยในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา | 3.43 | 0.53 | ปาน กลาง | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| รวม | 3.87 | 0.19 | มาก | 4.60 | 0.21 | มากที่สุด |

จากตาราง 20 พบว่าผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.87$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย คือ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา อย่างชัดเจน และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้

ได้อย่างชัดเจน และมีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดีที่สุด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมี 1 อันดับสุดท้าย คือ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.29$) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์รายข้อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|-------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ | 3.71 | 0.95 | มาก | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |

ตาราง 21 (ต่อ)

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|-------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 2. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) | 4.00 | 0.82 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3. สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ | 4.14 | 0.90 | มาก | 4.86 | 0.38 | มากที่สุด |
| 4. มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน | 4.14 | 0.69 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 5. กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ | 3.86 | 0.69 | มาก | 4.43 | 0.53 | มาก |
| 6. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน | 3.43 | 0.53 | มาก | 4.71 | 0.49 | มากที่สุด |
| 7. มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | 3.86 | 0.90 | มาก | 4.29 | 0.49 | มาก |

ตาราง 21 ต่อ

| แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|---|-------------|------|-------------|---------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 8. รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและ สาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น | 3.57 | 0.53 | มาก | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| 9. มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่ สถานศึกษาได้กำหนดไว้ | 3.86 | 1.07 | มาก | 4.43 | 0.53 | มาก |
| 10. มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับ วิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่ กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ | 3.43 | 0.98 | ปาน กลาง | 4.57 | 0.53 | มากที่สุด |
| รวม | 3.83 | 0.31 | มาก | 4.60 | 0.21 | มากที่สุด |

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.83$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และมีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.14$) มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.00$) กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกชั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.86$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย คือ

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.71$) อยู่ในระดับ มาก รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.57$) มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.43$) อยู่ในระดับ มาก ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$) มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น และมีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ส่วนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมี 3 อันดับสุดท้าย คือ กำกับติดตามประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ และมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$) มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.29$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนดังนี้

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

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปการวิจัยมีผลปรากฏดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ และ 50 ตัวชี้วัด ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 22 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร 6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังไว้ 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง 12) พันธกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์กรที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก 13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และสามารถปฏิบัติได้ พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน 14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ 15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรสร้างกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร 16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ แผนงานตามลักษณะงานขององค์กร 17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์กรมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ 18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ 19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และ 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้

ด้านที่ 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 12 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน 3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรและแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 5) โครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มี

จุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน 10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น 11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ และ 12) องค์กรมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล

ด้านที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ 16 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์กรสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด 7) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน 8) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร 9) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด 10) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม 11) ระบุงานขององค์กรให้ชัดเจน 12) ประเมินความสามารถหลักขององค์กร 13) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ 14) กำหนดตำแหน่งขององค์กรโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ 15) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ 16) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.1 ด้านกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ผลสรุปดังนี้

1.1.1 มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

1.1.2 มีการร่วมกันนำผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา

1.1.3 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์สถานศึกษา

1.1.4 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก หากพบว่ามีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

1.1.5 ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษากำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือสภาพของโรงเรียนที่ให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ของรัฐ

1.1.6 มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

1.1.7 มีการส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

1.1.8 ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า

1.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ผลสรุปดังนี้

1.2.1 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน

1.2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตาม
กลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

1.2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของ
สถานศึกษา

1.2.4 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกล
ยุทธ์ของสถานศึกษา

1.2.5 มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ได้อย่างชัดเจน

1.2.6 มีการทำแผนปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน และโครงการสอดคล้องกับ
กลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน

1.2.7 มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร
สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเข้าใจ

1.2.8 มีการสนับสนุนจากทุกฝ่ายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ

1.2.9 มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีความคุ้มค่าและผลผลิตที่ดี
ที่สุด

1.2.10 มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่
กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง

1.2.11 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่ส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน
และกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ

1.2.12 มีการเสริมสร้างแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น
การให้รางวัล การชมเชยในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

1.3 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
สถานศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ผลสรุปดังนี้

1.3.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

1.3.2 มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและรายงานผลการ
ประเมินการดำเนินการตามกลยุทธ์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1.3.3 สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกลยุทธ์ของ
สถานศึกษาที่กำหนดไว้

1.3.4 มีการประเมินตนเอง การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน

1.3.5 กำกับติดตาม ประเมินผล ทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ ๆ

1.3.6 มีการสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์การติดตามและประเมินผล มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินำมาหาวิธีแก้ไขเพื่อพิจารณา ปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

1.3.7 มีการพิจารณาการตรวจสอบผลการปฏิบัติทุกขั้นตอนและกำหนด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3.8 รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้น สังกัดและสาธารณชนทราบ ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น

1.3.9 มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

1.3.10 มีการแก้ไขข้อบกพร่อง ทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดให้มุ่งสู่ความสำเร็จ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาระบบการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจควรมานำมาอภิปราย ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดย องค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้มาจากผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ บริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ จรรยาธน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้กำหนดองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์ประกอบหลักที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ องค์ประกอบหลักที่ 3 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หรือดังที่ เอมอร์ จันทรชุนทด (2559) องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ

โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สอดคล้องกับจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) วิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การประเมินและการควบคุม รวมถึงจิระศักดิ์ ทุบจิว (2557) ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ระบบบริหารจะประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และอ้างอิง ญัฐนันท์ พิทยะภักดิ์ (2557) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2 จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 3.81$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ($\bar{X} = 4.64$) หากแยกเป็นรายด้านแต่ละด้านจะพบว่า สภาพปัจจุบันด้านที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์และด้านที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับเหมาะสมมาก และด้านที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.80 แต่อยู่ในระดับเหมาะสม มาก เช่นเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ จะมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.66 ส่วนด้านที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยเท่ากันคือ 4.63 แต่ทั้ง 3 ด้านในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ (2557) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เฉลี่ย 2.74 ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เฉลี่ย 2.86 ด้านการวางแผนกลยุทธ์เฉลี่ย 2.89 และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เฉลี่ย 2.93 จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) วิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากนั้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะทุกสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาไว้ ทุกสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งการสำรวจความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้รับบริการ มากำหนดให้เป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สอดคล้องกับ ญัตตินันท์ พิทยะภักดิ์ (2557) การบริหารเชิงกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ สถานภาพของศูนย์ได้อย่างเหมาะสม ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการควบคุมและประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความ เหมาะสมของกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารและบุคลากร ประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยัง สอดคล้องจักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา (2558) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาได้ กำหนดเป้าประสงค์ ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาและชุมชน รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทางที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาได้กำหนดพันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาและ ชุมชน และสถานศึกษาได้กำหนดพันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาและชุมชน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาได้แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติด้วยการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาได้มี

การแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา สถานศึกษาได้สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาได้จัดทำปฏิทินการ

3. ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้านของความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับ มาก และความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 อยู่ในระดับ มากที่สุด สอดคล้องกับ วารุณี จิรัญเวทย์ (2555) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความคิดสังเคราะห์ ผสมผสานเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ควรพัฒนาด้วยศึกษาดูงานและสอดคล้องกับพงษ์ดนัย ศรีวิเชียร (2558) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการบริหารที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องเลือกกระบวนการให้สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบาย รวมถึงความสัมพันธ์ของอุปสรรคและโอกาสภายนอกจากองค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องนำไปดำเนินการให้มีความเชื่อมโยงกับภาพรวมในอนาคตของหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม ด้านการควบคุมกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าการตรวจสอบว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินสอดคล้องไปตามแผนคำสั่ง หลักการ ที่จัดทำไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขและป้องกัน

มิให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์หน้าที่ด้านการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกๆ สิ่งไม่ว่าจะเป็น
สิ่งของคนหรือการกระทำ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์
ซึ่งผู้บริหารและครูสามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้ขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารของ
ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารเป็นนักวางแผนที่ดี แสวงหาความรู้ ข้อมูล
ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน เป็นนักวางแผน
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ และวิเคราะห์ผลการทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงและ
พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

1.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อย
ที่สุด พบว่า การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีค่าเท่ากันคือ 3.82 และค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุดคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

1.3 จากผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด
ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงาน การ
แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและ
เทคโนโลยี และมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงานและ โครงการต่างๆลงสู่การปฏิบัติใน
โรงเรียนอย่างชัดเจน ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญของพัฒนาสถานศึกษาให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำ
สถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และรวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล
มากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่นำการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

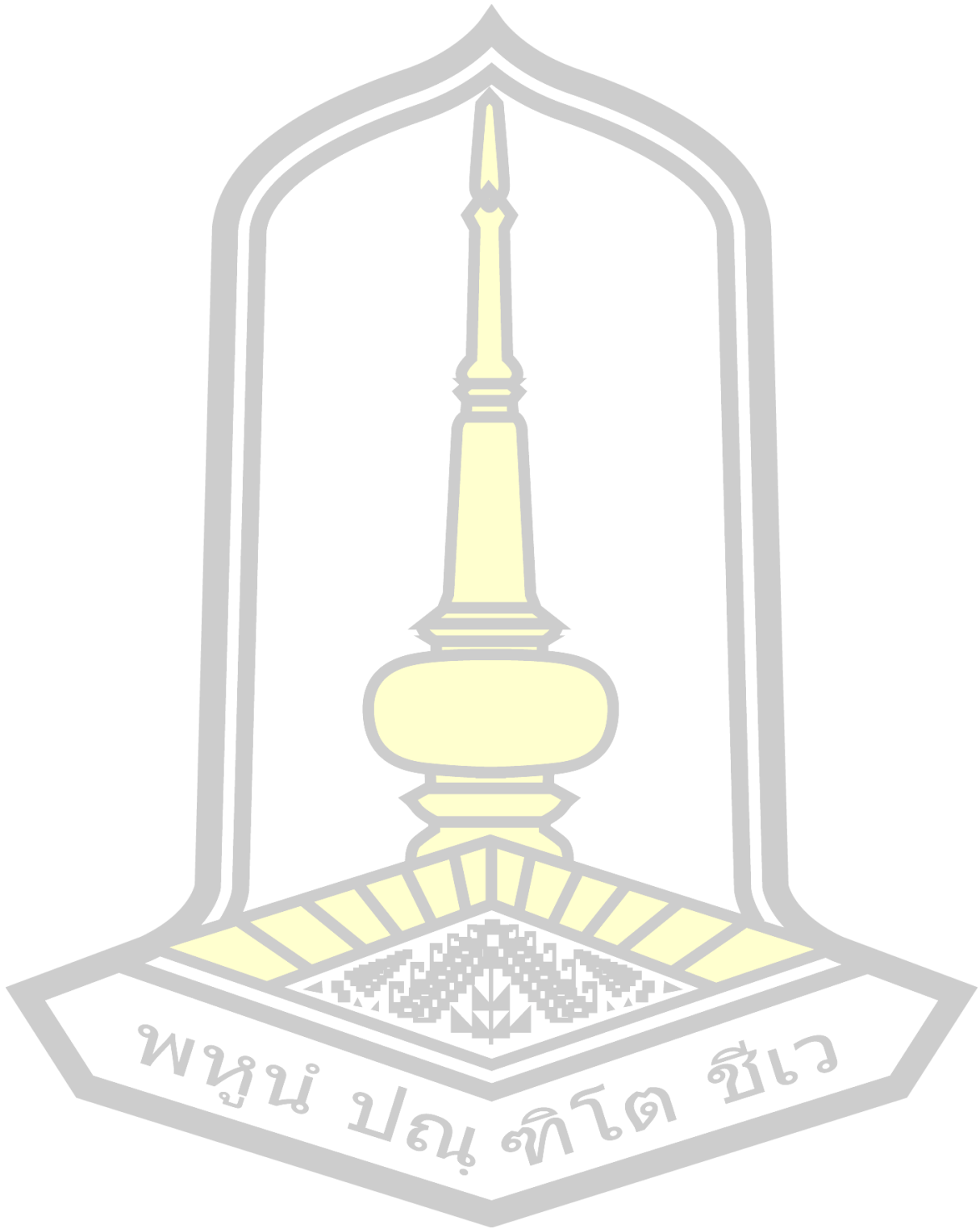
2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีบทบาทในการพัฒนาตนเองมากขึ้น หลังจากการฝึกอบรมและนำผลการพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษา ทำให้ทราบข้อดีและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขภายในองค์กร และควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านกระบวนการประเมินผล การนำผลการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 ควรนำผลการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้และพัฒนาให้มีความต่อเนื่อง และศึกษาแนวทางการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรพร้อมติดตามผลการดำเนินงานต่อไป

2.4 ควรมีการวิจัยประเมินโปรแกรมการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542*. กรุงเทพฯ :
ครุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ :
ครุสภาลาดพร้าว.
- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง*.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :
ทวิพรีนท์ (1991).
- จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา. (2558). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- จันทร์จิรา เฟื่องคล้าย. (2553). *การศึกษาการมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบล
ในจังหวัดชุมพร*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ
และการพัฒนาชุมชนเมืองและชนบท มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- จินดา จันดี และคณะ. (2544). *รายงานการวิจัยบทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัด
การศึกษาระดับบัณฑิต มหาบัณฑิตแม่โจ้*. เชียงใหม่ : สำนักงานอธิการบดี
คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนนันท์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- จินตนา บุญองการ. (2544). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระศักดิ์ ทุบจิว. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิรนนท์ สุทธิโคตร. (2559). *แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2543). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์ถ่ายเอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐนนท์ พิทยะภัทร์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ถนอม แยมคล้าย. (2553). *รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *ปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ทวีวรรณ อินดา. (2552). *การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ : เจริญพัฒน์.
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

- ธีระ รุญเจริญ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : แอล. ที. เพรส
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). ไม้ด้อยบริหาร. เชียงใหม่ : ออเรนจ์ กรุป ดีไซน์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง จันทมาศ. (2542). ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2548). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2552). พื้นฐานการวิจัยการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). วินัยในตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 17(1), 3-15.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2558). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปณิตา สฤษฏีพิรพันธุ์. (2551). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา. สตุล : โรงเรียนกำแพงวิทยา.
- ประโชค ชุมพล. (2536). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2555). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- บุญยวีร์ ฐิติธัญวรรณ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- พงษ์คนัย ศรีวิเชียร. (2558). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. การประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงวิจัย ครั้งที่ 4 “สร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนา นำพาสังคม”* วันอังคารที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2559 ณ อาคารศูนย์ภาษาและศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญญาผล. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- พระสุวรรณ สุวณโณ (วงศ์ดารา). (2560). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสี่ปรัศธรรม 7 ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560.*
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศักดิ์ผจง วัฒนสินธุ์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พัชรา มั่งชม. (2540). *นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารธุรกิจ และสหกรณ์คณะวิทยาจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.*
- พิชัย บานญาติ. (2552). *PLOC : หน้าที่หลักการบริหาร. [ออนไลน์].* ได้จาก : http://gotoknow.org/blog/practicallykm//download/pdf_1. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 ตุลาคม 2517].
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- พิมลพรรณ ดุขยามิ. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

ภารดี อนันต์วารี. (2551). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี :

มนตรี เมเกิล.

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

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

นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับบลิเคชั่น.

รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทางงบประมาณในสถานศึกษา*.

กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

รุ่ง แก้วแดง. (2540). *การประกันคุณภาพทุกคนทำได้ไม่ยาก*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

รุ่งทิวา หงษ์อินทร์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหาร*

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กร*

สู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นโนกราฟฟิกส์.

วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร*

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย

จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วารุณี จิรัญเวทย์. (2557). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

วิเชียร เวลาดี. (2547). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต*

พื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วิทยา ตำนธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

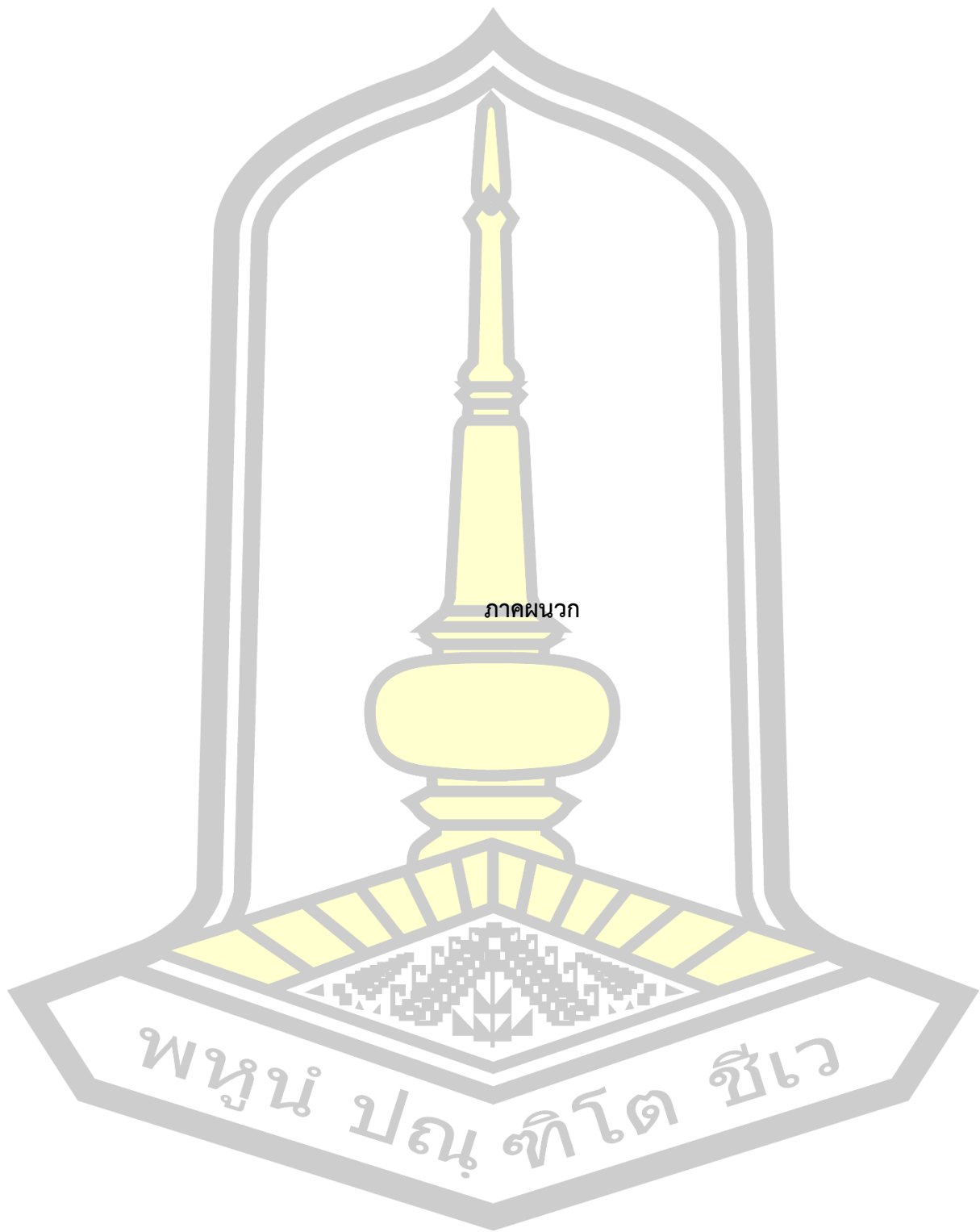
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ. *รัฐสภาสาร*, 5(3), 7-11.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.
- ศิริณี ปราบหลอด. (2558). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). *การวิจัยการตลาด ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลก ธุรกิจ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : อีระฟิล์ม.
- ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ : Strategic Planning*. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2543). *การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง* (พ.ศ. 2552-2559). กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน*
มาตรฐานสากล : ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุทธิเกียรติ ภูมิพิทธนสุข. (2553). *การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES*
RADIO RETRO PROGRAM. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. เชียงราย. สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 ศิลปากร.
- สุภาภรณ์ มั่นเกิดวิทย์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับ*
โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรวิทย์ ธาดา. (2551). *การใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์
 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุรียา ศรีโกคา. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาระดับ*
ประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารวิชาการ สถาบันพลศึกษา, 9(2), 55-66.

- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย. (2550). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับ
สถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษา. *วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, 7(2), 132-141.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- อภิชาติ เหมพา. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา
มัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี*.
- อมรรัตน์ ถิ่นทอง. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*.
- อันชรีย์ ถิ่นถ้วน. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำ
นักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- อารีย์ แฉ้วสกุลพันธ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อารีย์ พันธมณี. (2546). ผู้นำยุคใหม่ก้าวไกลสู่สากล. *วารสารนักรับบริหาร*, 23(2), 41-44.
- อุทุมพร พัชวรรัตน์. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*.
- เอมอร จันท์ขุนทด. (2559). *การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาด
เล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- Akomas, C. (2007). *Examining the Brain Drain Issues in Nigeria : A Strategic
Management Approach for Higher Education*. [online]. available from :
<http://proques.umi.com>. [Retrieved 20 February 2015].
- American Association of School Administrators. (1955). *Staff Relations in School
Administration*. 3 rd ed. Virginia : The Association.

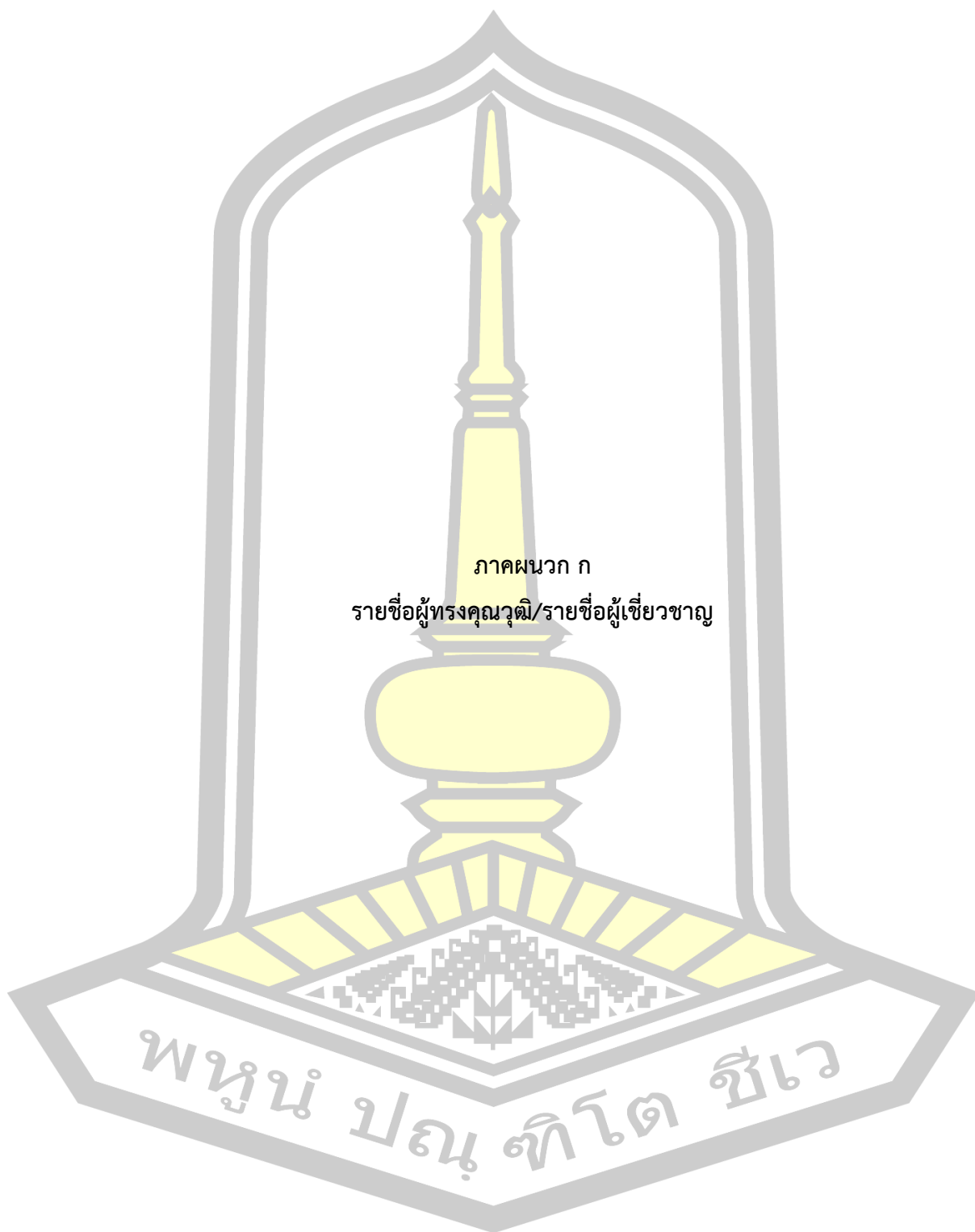
- Arpie, B.G. (2007). *Strategic Management in a Performance Based Organization*. [online]. available from : <http://www.proquest.umi.com/>. [Retrieved 20 February 2015].
- Beall, J. (2007). *Strategic Management of Private School : Recruitment Compensation, Development and Retention of Teachers*. [online]. available from : <http://proquest.umi.com/>. [Retrieved 20 February 2015].
- Bovee, C.L. and others. (1993). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Brenes, A. and others. (2008). Effect of Grape Pomace Concentrate and Vitamin E on Digestibility of Polyphenols and Antioxidant Activity in Chickens. *Poultry Science*, 87(2), 307-316.
- Certo, S.C. and J.P. Peter. (1991). *Strategic Management : Concept and Application*. New York : McGraw-Hill.
- Climent, O. and R. Francisco. (1992). *Strategy and Strategic Management of Organizations*. New York : Prentice Hall.
- 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, R.F. (1997). *Strategic Management*. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dess, G.G. and A. Miller. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw Hill.
- Dessler, G. (1998). *Management : Leading People and Organizations in the 21st century*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1916). Administration Industrially et General. *Bulletin de la Society del' Industry Mineral, fifth series*, 10(3), 5-162.
- Frumkin, P. (2007). *Creating New Schools : The Strategic Management of Charter Schools*. [online]. available from : <http://www.aecf.org>. [Retrieved 20 February 2015].
- Gregory G. and Alex Miller. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.
- Gulick, Luther. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. New York : Institute of Public Administration.

- Holt, H.D. (1990). *Management Principles and Practices*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Jamaliah Abdul Hamid. (2008). Knowledge Strategies of School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(3), 259-268.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management : Analysis, Planning ,Implementation and Control*. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Linda, R. (2007). *The Relationship Between Strategic Management and President Leadership in Selected Colorado State Supported and Private Situations of Higher Education*. [online]. available from : <<http://www.aecf.org/>>. [Retrieved 20 February 2015].
- Pearce, J.A. and R.B. Robinson. (2000). *Strategic Management*. New Jersey : McGraw-Hill.
- Pitts, R.A. and D. Lei. (2000). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. Texas : Southern Methodist University.
- Robbins, S.P. and M. Coulter. (2003). *Management*. 7th ed. New Jersey : Pearson Education.
- Thompson, A. and A.J. Strickland. (1995). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 8th ed. New York : Irwin.
- Thompson, A. and A.J. Strickland. (1999). *Strategic Management Concept and Cases*. 11th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- 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.
- William, W.T. (1981). The Development of A Critical Thinking/ Critical Reading Appraisal for Grades Three Through Six. *Dissertation Abstracts International*, 41(9), 3877-A, September.



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



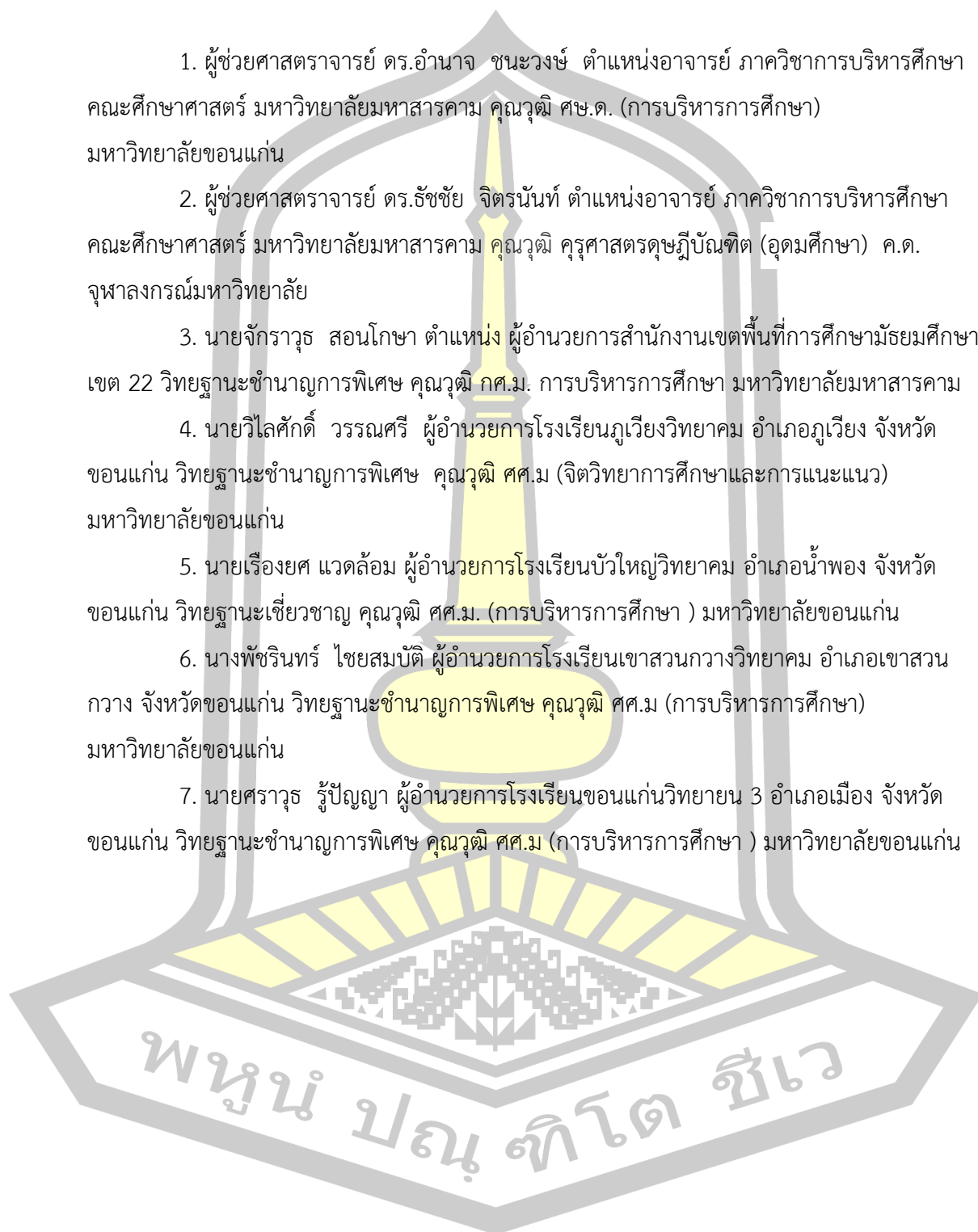
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

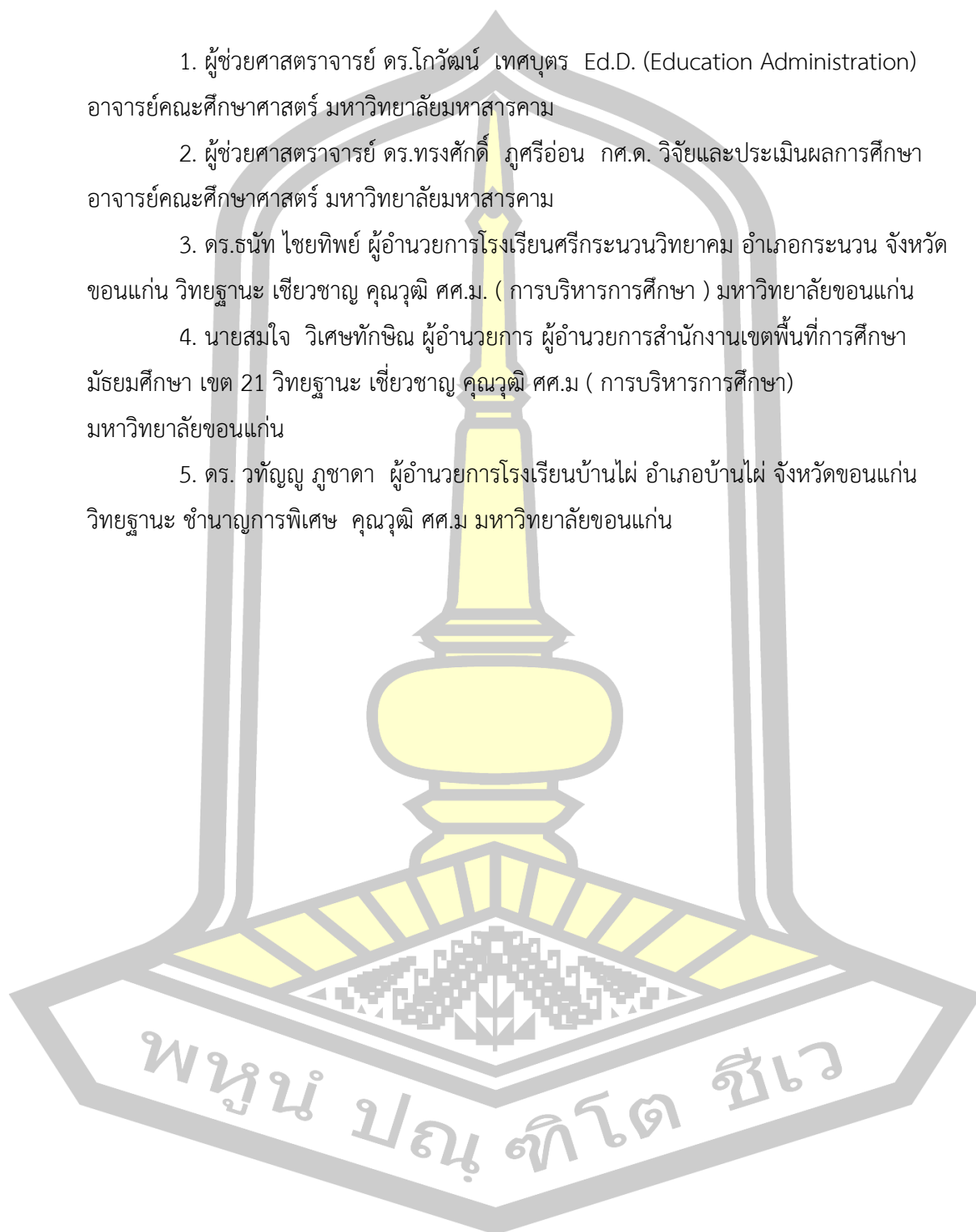
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

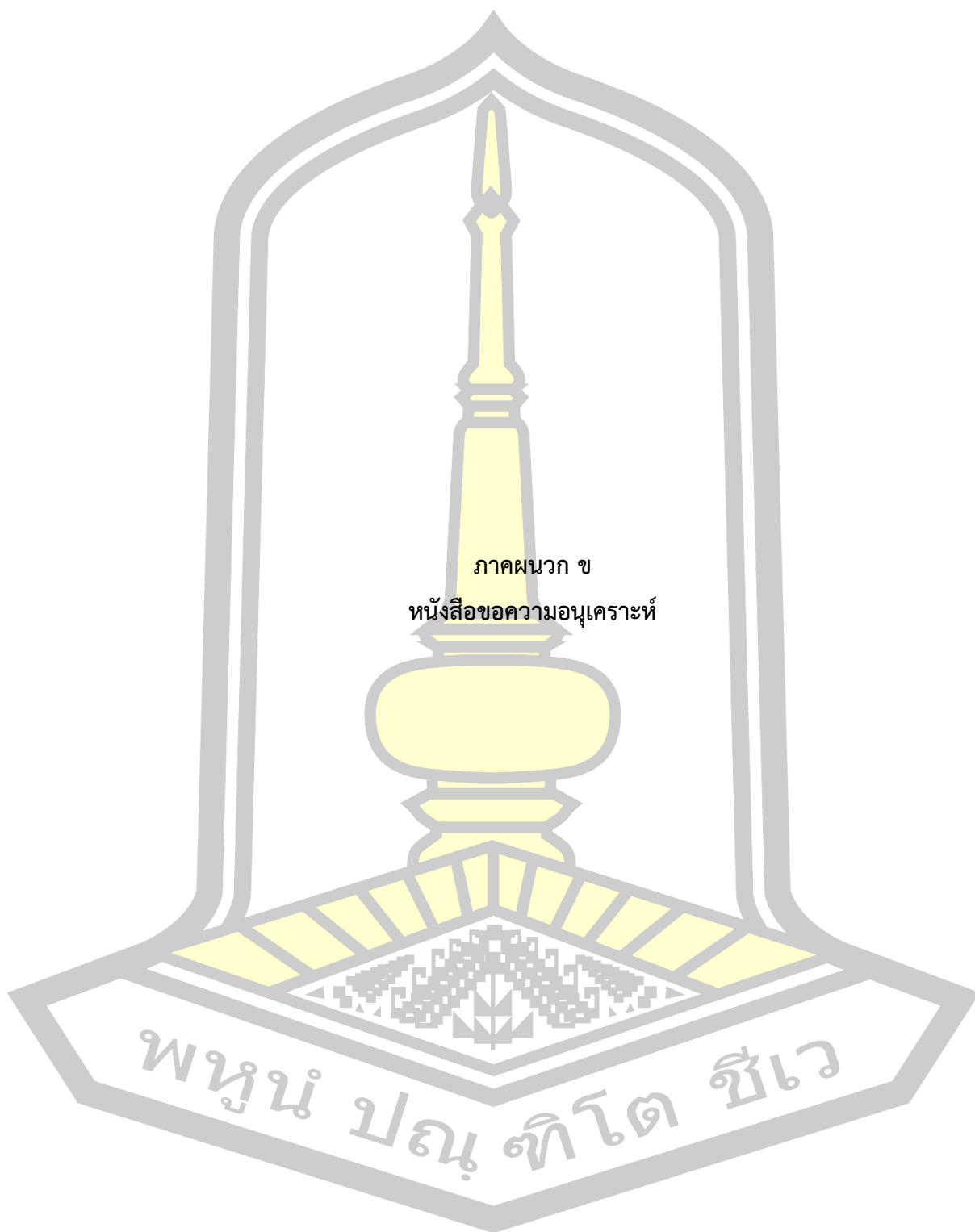
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนระวงษ์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่งอาจารย์ ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นายจักรวาล สอนโกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ กศ.ม. การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. นายวิไลศักดิ์ วรรณศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเวียงวิทยาคม อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. นายเรืองยศ แวดล้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่วิทยาคม อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะเชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
6. นางพัชรินทร์ ไชยสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยาคม อำเภอเขาสวนกวาง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. นายศราวุธ ฐิปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน 3 อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร Ed.D. (Education Administration)
อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูศรีอ่อน กศ.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา
อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.ธนัท ไชยทิพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม อำเภอกระนวน จังหวัด
ขอนแก่น วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ คุณวุฒิ ศศ.ม (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. ดร. วัทธัญญา ภูซาดา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คุณวุฒิ ศศ.ม มหาวิทยาลัยขอนแก่น





ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุ ประถม ศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ 0530.5(2) / ว 1141

วันที่ 20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
 ที่ ศธ 0530.5(2) / ว 1141 วันที่ 20 มิถุนายน 2559
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 1141

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์วิไลศักดิ์ วรรณศรี

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174

มณู ที ๖๔



ที่ ศธ 0530.5(2) ว ๓๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์จักรวาล สอนโกษา

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวง นิลิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิติตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 11.41

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ศราวุธ ฐิปัญญา

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 11.41

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์เรืองยศ แวดล้อม

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 114

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์พัชรินทร์ ไชยสมบัติ

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ /โทรสาร 0-4374-3174



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
 ที่ ศธ 0530.5(2) / ว 1141 วันที่ 20 มิถุนายน 2559
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
 รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ 0530.5(2) / ว 1141

วันที่ 20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินทะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 1141

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์สมใจ วิเศษทักษิณ

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 1141

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**เรียน** อาจารย์ ดร.ธนัท ไชยทิพย์

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 1141

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วทีญญา ภูษาคา

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174



ที่ ศร 0530.5(2)/ว 1143

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสุปรียา ชินพะวอ ทำการทดลองใช้เครื่องมือกับผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ /โทรสาร 0-4374-3174

มธ. สก ๖๗



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว 1144

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสุปรียา ชินพะวอ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

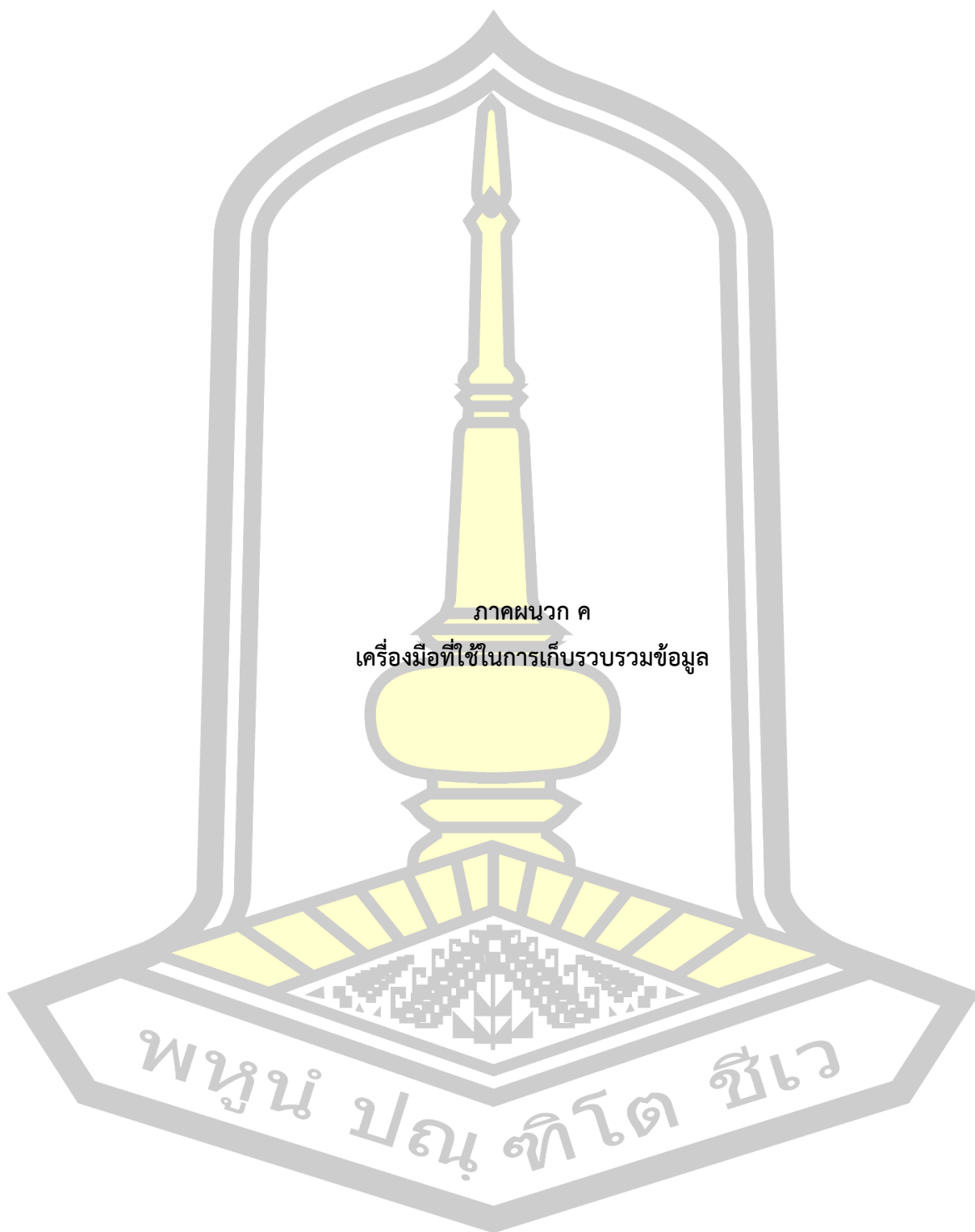
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-4374-3174

มธ. ๒๕๕๙



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

คำชี้แจง : 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดมาให้ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ใน 5 ระดับต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุด ท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร | | | | | | |
| 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน | | | | | | |
| 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร | | | | | | |

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร | | | | | | |
| 6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร | | | | | | |
| 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | | | | | | |
| 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ | | | | | | |
| 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้ | | | | | | |
| 1.3 การกำหนดพันธกิจ | | | | | | |
| 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์กรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง | | | | | | |
| 12) พันธกิจขององค์กรแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมโครงการ แผนงานขององค์กรที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก | | | | | | |

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 1.4 กำหนดเป้าหมาย | | | | | | |
| 13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน | | | | | | |
| 14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | | | | | | |
| 1.5 การสร้างกลยุทธ์ | | | | | | |
| 15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ | | | | | | |
| 16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ | | | | | | |
| 17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1.6 การประเมินและเลือกกลยุทธ์ | | | | | | |
| 18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุถึงได้ | | | | | | |
| 19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ | | | | | | |
| 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม | | | | | | |
| 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน | | | | | | |
| 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้ | | | | | | |

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | | | | | | |
| 2.1 วัฒนธรรมองค์การ | | | | | | |
| 1) วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | | | | | | |
| 2) สร้างค่านิยมในการดำเนินถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน | | | | | | |
| 2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ | | | | | | |
| 3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ | | | | | | |
| 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำรายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | | | |
| 5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตามสถานการณ์ | | | | | | |
| 2.3 ระบบและกระบวนการบริหาร | | | | | | |
| 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนชัดเจน | | | | | | |
| 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงานและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร | | | | | | |
| 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | | | |
| 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน | | | | | | |

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 2.4 การสร้างแรงจูงใจ | | | | | | |
| 10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น | | | | | | |
| 11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ | | | | | | |
| 12) องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล | | | | | | |
| 3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | | | | | | |
| 3.1 การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | | | |
| 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | |
| 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | | | |
| 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา | | | | | | |
| 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต | | | | | | |
| 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ | | | | | | |
| 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | | | | | | |
| 3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | | | |

| องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับความเหมาะสม | | | | | ข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|------------------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 7) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน | | | | | | |
| 8) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | | | | | | |
| 9) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | | |
| 10) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | | | | | | |
| 3.3 การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ | | | | | | |
| 11) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน | | | | | | |
| 12) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | | | | | | |
| 13) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | | | | | | |
| 14) กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ | | | | | | |
| 15) ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ | | | | | | |
| 16) ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | | | | | | |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



ลงชื่อ ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

- คำชี้แจง** 1. โปรดพิจารณาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบกับตัวชี้วัดแต่ละข้อคำถามซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้
- ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบกับตัวชี้วัด
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบกับตัวชี้วัดหรือไม่
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบกับตัวชี้วัด
3. กรณีที่ท่านเห็นว่าควรมีตัวชี้วัดในองค์ประกอบใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

| องค์ประกอบและข้อคำถามของตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|---|--------------|---|----|---------------------------|
| | +1 | 0 | -1 | |
| ด้านการกำหนดกลยุทธ์ | | | | |
| 1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ | | | | |
| ตัวชี้วัด | | | | |
| 1) วิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ | | | | |
| 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน | | | | |
| 3) บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ | | | | |
| 4) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และสร้างกลยุทธ์ | | | | |

| องค์ประกอบและข้อความของตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--|--------------|---|----|---------------------------|
| | +1 | 0 | -1 | |
| 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ | | | | |
| 5) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความสอดคล้องและบ่งบอกถึง พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การ | | | | |
| 6) กำหนดวิสัยทัศน์โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์การ | | | | |
| 7) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความชัดเจนเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง | | | | |
| 8) วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆไม่เจาะจงรายละเอียดวิธีการดำเนินการ | | | | |
| 9) ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์การทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้ | | | | |
| 1.3 การกำหนดพันธกิจ | | | | |
| 10) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ | | | | |
| 11) พันธกิจที่กำหนดบ่งบอกถึงทิศทางและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การและมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง | | | | |
| 12) พันธกิจขององค์การแสดงให้เห็นถึงกิจกรรม โครงการ แผนงานขององค์การที่ผู้รับบริการจะได้รับที่กำหนดต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลหรือแนวคิดพื้นฐานขององค์การเป็นหลัก | | | | |
| 1.4 กำหนดเป้าหมาย | | | | |
| 13) กำหนดเป้าหมายเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และสามารถปฏิบัติได้พร้อมระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน | | | | |

| องค์ประกอบและข้อความของตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|---|--------------|---|----|---------------------------|
| | +1 | 0 | -1 | |
| 14) กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | | | | |
| 1.5 การสร้างกลยุทธ์ | | | | |
| 15) ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การสร้างกลยุทธ์หลักขององค์การโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ | | | | |
| 16) สร้างกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงานตามลักษณะงานขององค์การ | | | | |
| 17) นำสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและความสามารถขององค์การมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ | | | | |
| 1.6 การประเมินและเลือกกลยุทธ์ | | | | |
| 18) เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ | | | | |
| 19) นโยบายตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ครอบคลุมเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ | | | | |
| 20) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และมีความเหมาะสม | | | | |
| 21) เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน | | | | |
| 22) ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้ | | | | |
| 2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | | | | |
| 2.1 วัฒนธรรมองค์การ | | | | |
| 1) วัฒนธรรมองค์การต้องเป็นที่ยอมรับร่วมกันและต้องมีความเหมาะสมในการดำเนินกลยุทธ์ สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | | | | |

| องค์ประกอบและข้อความของตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--|--------------|---|----|---------------------------|
| | +1 | 0 | -1 | |
| 2) สร้างค่านิยมในการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแก่ผู้ร่วมงาน | | | | |
| 2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ | | | | |
| 3) มีการจัดทำโครงสร้างองค์การและแผนภูมิการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนและเป็นแบบทางการ | | | | |
| 4) กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดทำ รายละเอียดภาระงานให้บุคลากรผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | |
| 5) โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และมีความ ยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานตาม สถานการณ์ | | | | |
| 2.3 ระบบและกระบวนการบริหาร | | | | |
| 6) กำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแผนชัดเจน | | | | |
| 7) จำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆที่มีจุดประสงค์ของงาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงานชัดเจนและรับรู้ร่วมกันของ บุคลากร | | | | |
| 8) จัดทำผังการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | |
| 9) จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำเป็นภารกิจหลักให้ ชัดเจนกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงจำแนกกิจกรรมของแต่ละ งานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน | | | | |
| 2.4 การสร้างแรงจูงใจ | | | | |
| 10) มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้า การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น | | | | |
| 11) ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ | | | | |

| องค์ประกอบและข้อความของตัวชี้วัด การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร | ผลการพิจารณา | | | ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ |
|--|--------------|---|----|---------------------------|
| | +1 | 0 | -1 | |
| 12) องค์การมีความเข้าใจ ความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนองความต้องการของบุคคล | | | | |
| 3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | | | | |
| 3.1 การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | |
| 1) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการวัดผลที่สามารถชี้วัดความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | |
| 2) ตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | |
| 3) วัดผลการดำเนินงานตามปัจจัยที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลา | | | | |
| 4) วัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต | | | | |
| 5) วัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ | | | | |
| 6) ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | | | | |
| 3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ | | | | |
| 7) กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน | | | | |
| 8) ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | | | | |
| 9) ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด | | | | |
| 10) ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | | | | |
| 3.3 การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ | | | | |
| 11) ระบุงานขององค์การให้ชัดเจน | | | | |
| 12) ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | | | | |
| 13) พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | | | | |

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโท ของนางสาวสุปรียา ชินพะวอ นิสิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมี ผู้อำนวยการสถานศึกษา และคณะครูของสถานศึกษา เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบัน/ในสภาพที่พึงประสงค์ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้นำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านทั้งสิ้น เพื่อจะได้เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการนำผลการวิจัยไปพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามด้วยความเคารพอย่างสูง

นางสาวสุปรียา ชินพะวอ

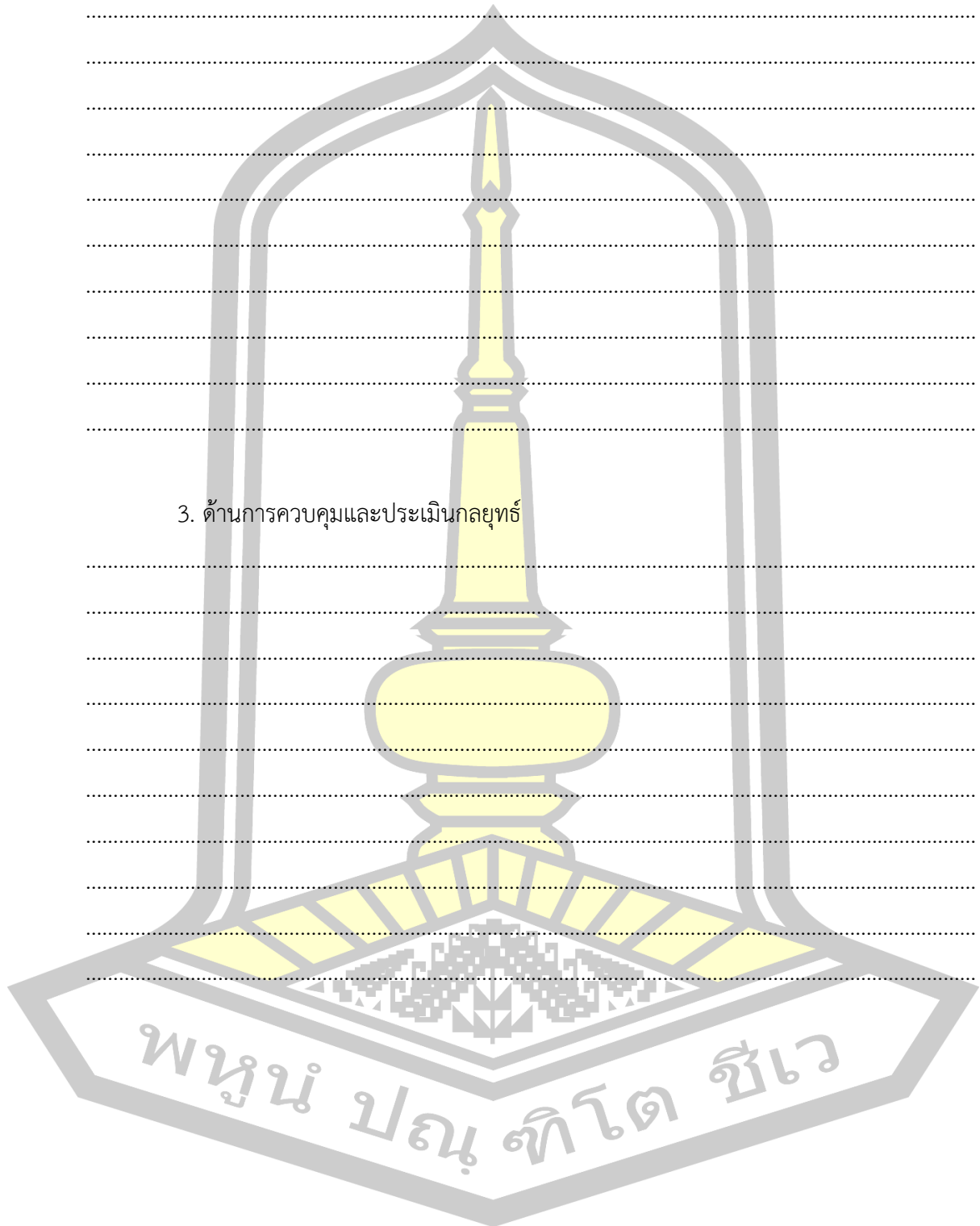
นิสิตปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

| ข้อ | การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|-----|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40. | ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด | | | | | | | | | | |
| 41. | กำหนดให้มีการประเมินงานจากหลายๆฝ่ายร่วมกัน | | | | | | | | | | |
| 42. | ประเมินความคุ้มค่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการและทรัพยากร | | | | | | | | | | |
| 43. | ประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | | | | | | |
| 44. | ใช้เครื่องมือในการประเมินที่เหมาะสม | | | | | | | | | | |
| 45. | ระบุนานขององค์การให้ชัดเจน | | | | | | | | | | |
| 46. | ประเมินความสามารถหลักขององค์การ | | | | | | | | | | |
| 47. | พัฒนาความสามารถหลักให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ | | | | | | | | | | |
| 48. | กำหนดตำแหน่งขององค์การโดยพิจารณาจากจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของผู้รับบริการ | | | | | | | | | | |
| 49. | ปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 50. | ยอมรับฟังปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข | | | | | | | | | | |



2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นการประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่า การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวสุปรียา ชินพะวอ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา พ.27

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (ถ้ามี)

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

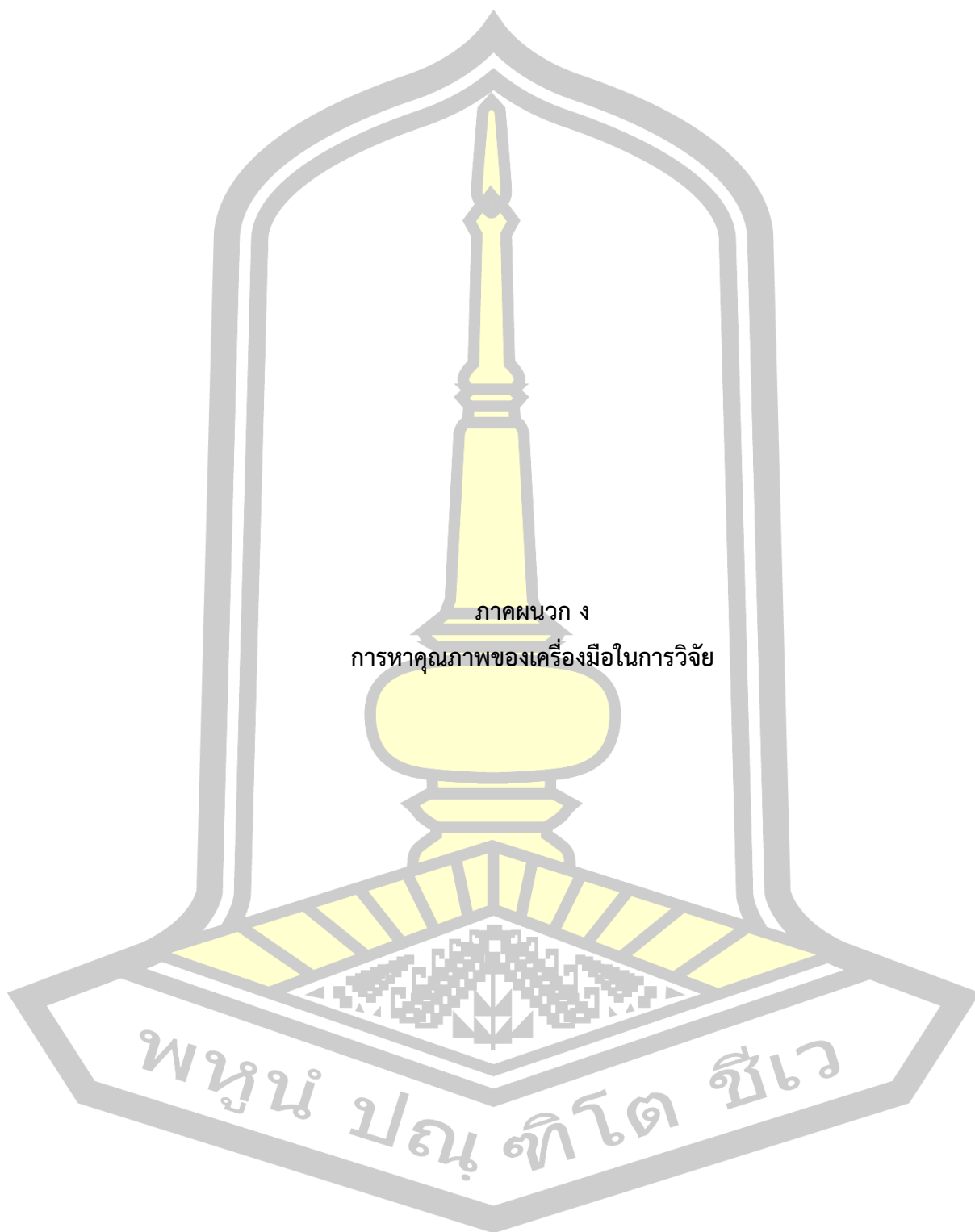
.....

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

(ลงชื่อ).....ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ค่าประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| ตัวชี้วัด | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | คนที่ 6 | คนที่ 7 | ค่าเฉลี่ย | ค่า SD |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|----------|
| ข้อที่ 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.494872 |
| ข้อที่ 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.285714286 | 0.699854 |
| ข้อที่ 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.428571429 | 0.728431 |
| ข้อที่ 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 |
| ข้อที่ 7 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.728431 |
| ข้อที่ 8 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.714285714 | 0.699854 |
| ข้อที่ 9 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 |
| ข้อที่ 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 |
| ข้อที่ 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 13 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.571428571 | 0.728431 |
| ข้อที่ 14 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 15 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 16 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.571428571 | 0.494872 |
| ข้อที่ 17 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.571428571 | 0.494872 |
| ข้อที่ 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4.285714286 | 0.451754 |
| ข้อที่ 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 21 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 22 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 23 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 24 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 25 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 26 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.494872 |
| ข้อที่ 27 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.428571429 | 0.728431 |
| ข้อที่ 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 31 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |

| ตัวชี้วัด | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | คนที่ 6 | คนที่ 7 | ค่าเฉลี่ย | ค่า SD |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|----------|
| ข้อที่ 32 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 33 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 34 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 35 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 36 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.728431 |
| ข้อที่ 37 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.428571429 | 0.728431 |
| ข้อที่ 38 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.428571429 | 0.728431 |
| ข้อที่ 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 40 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 41 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 42 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.857142857 | 0.349927 |
| ข้อที่ 47 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.714285714 | 0.451754 |
| ข้อที่ 49 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.494872 |
| ข้อที่ 50 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.571428571 | 0.494872 |



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหากับข้อคำถามของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
 การพัฒนาการแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | สรุปผล |
|---|--------------|------------|------------|------------|------------|------|----------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 1. ด้านกำหนดกลยุทธ์ | | | | | | | |
| 1 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 2 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 3 | +1 | +1 | +1 | +1 | +0 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 4 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 5 | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 6 | +1 | +1 | +0 | +1 | +0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 7 | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 8 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 9 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 10 | 0 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 11 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 12 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 13 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 14 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 15 | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 16 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 17 | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 18 | +1 | +1 | 0 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 19 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 20 | 0 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 21 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |

| องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | สรุปผล |
|---|--------------|------------|------------|------------|------------|------|----------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 22 | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | | | | | | | |
| 23 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 24 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 25 | 0 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 26 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 27 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 28 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 29 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 30 | 0 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 31 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 32 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 33 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 34 | +1 | +1 | 0 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 3. ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ | | | | | | | |
| 35 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 36 | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 37 | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 38 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 39 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 40 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 41 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 42 | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 43 | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 44 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 45 | +1 | +1 | 0 | 0 | +1 | 0.60 | สอดคล้อง |
| 46 | +1 | 0 | +1 | +1 | 0 | 0.60 | สอดคล้อง |

| องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | IOC | สรุปผล |
|---|--------------|------------|------------|------------|------------|------|----------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 47 | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 48 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 49 | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 0.80 | สอดคล้อง |
| 50 | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | สอดคล้อง |

เกณฑ์ที่ใช้วัดค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้



ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม
ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

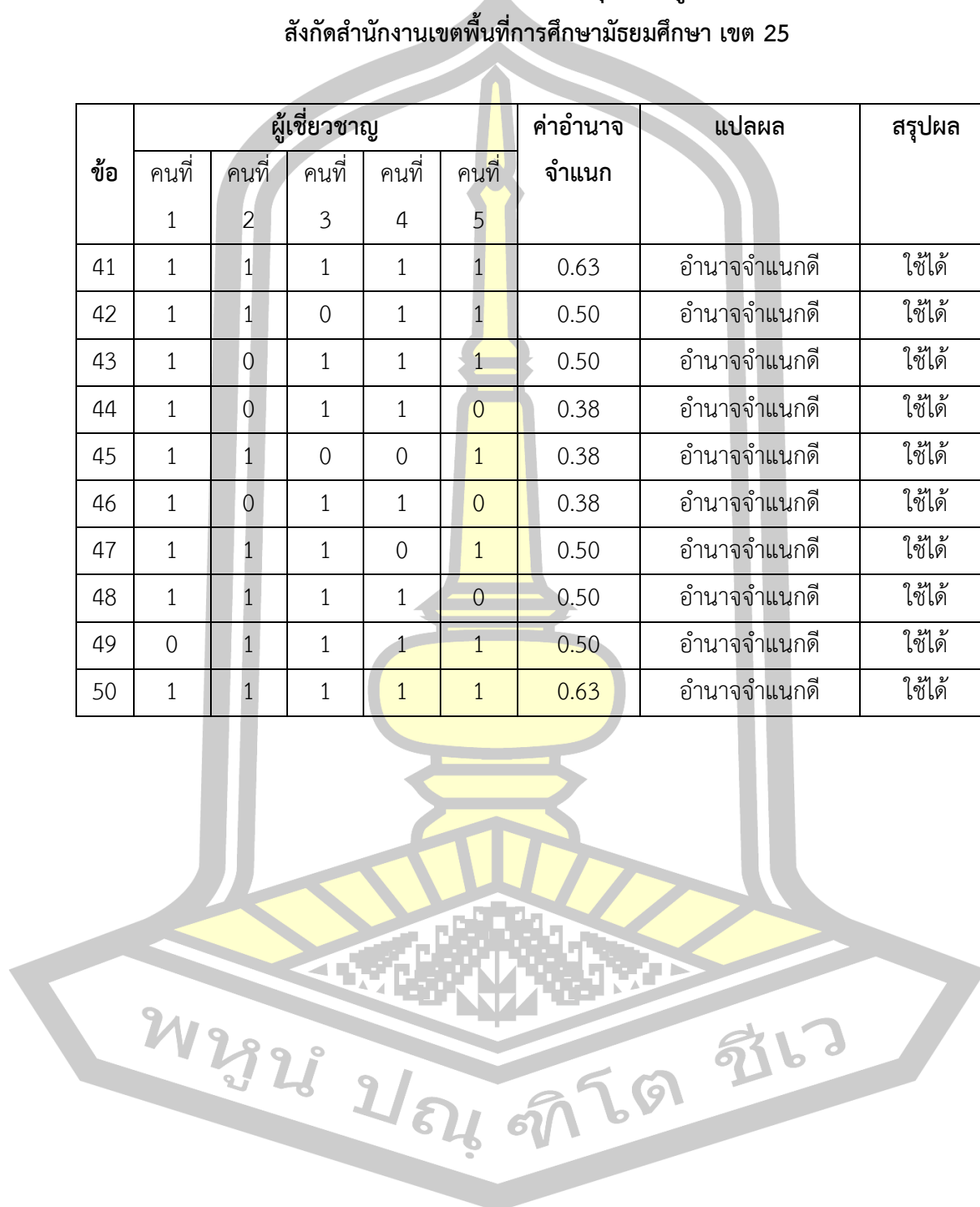
| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ค่าอำนาจ จำแนก | แปลผล | สรุปผล |
|-----|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|--------------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 6 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 8 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 10 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 11 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 14 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 15 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 16 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 17 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 18 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 20 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม
ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ค่าอำนาจ จำแนก | แปลผล | สรุปผล |
|-----|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|--------------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 21 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 23 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 25 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 26 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 28 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 29 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 30 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 31 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 34 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 35 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 36 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 37 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 38 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 39 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม
ของการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| ข้อ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ค่าอำนาจ จำแนก | แปลผล | สรุปผล |
|-----|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|--------------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 42 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 43 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 44 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 45 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 46 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0.38 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 47 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 49 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.50 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |
| 50 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.63 | อำนาจจำแนกดี | ใช้ได้ |



ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
จากกลุ่ม try out (สภาพปัจจุบัน)

| ข้อที่ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล | ค่าอำนาจจำแนก | sig | แปลผล |
|--------|-----------|----------------------|-------|---------------|------|-------|
| 1 | 4.10 | 0.55 | มาก | 0.61 | 0.00 | yes |
| 2 | 3.60 | 0.81 | มาก | 0.77 | 0.00 | yes |
| 3 | 3.80 | 0.76 | มาก | 0.88 | 0.00 | yes |
| 4 | 3.73 | 0.91 | มาก | 0.79 | 0.00 | yes |
| 5 | 4.03 | 0.89 | มาก | 0.64 | 0.00 | yes |
| 6 | 4.03 | 0.85 | มาก | 0.62 | 0.00 | yes |
| 7 | 3.63 | 0.81 | มาก | 0.85 | 0.00 | yes |
| 8 | 3.83 | 0.75 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |
| 9 | 3.67 | 0.84 | มาก | 0.86 | 0.00 | yes |
| 10 | 4.20 | 0.76 | มาก | 0.49 | 0.01 | yes |
| 11 | 4.33 | 0.66 | มาก | 0.60 | 0.00 | yes |
| 12 | 3.97 | 0.81 | มาก | 0.46 | 0.01 | yes |
| 13 | 3.63 | 0.81 | มาก | 0.81 | 0.00 | yes |
| 14 | 4.27 | 0.74 | มาก | 0.62 | 0.00 | yes |
| 15 | 4.30 | 0.65 | มาก | 0.57 | 0.00 | yes |
| 16 | 4.03 | 0.81 | มาก | 0.55 | 0.00 | yes |
| 17 | 3.87 | 0.73 | มาก | 0.75 | 0.00 | yes |
| 18 | 3.87 | 0.78 | มาก | 0.72 | 0.00 | yes |
| 19 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 20 | 3.87 | 0.73 | มาก | 0.75 | 0.00 | yes |
| 21 | 3.63 | 0.81 | มาก | 0.85 | 0.00 | yes |
| 22 | 3.67 | 0.84 | มาก | 0.77 | 0.00 | yes |
| 23 | 4.03 | 0.89 | มาก | 0.64 | 0.00 | yes |
| 24 | 4.03 | 0.81 | มาก | 0.66 | 0.00 | yes |
| 25 | 3.83 | 0.75 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |

ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
จากกลุ่ม try out (สภาพปัจจุบัน)

| ข้อที่ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล | ค่าอำนาจจำแนก | sig | แปลผล |
|--------|-----------|----------------------|-------|---------------|------|-------|
| 26 | 4.37 | 0.72 | มาก | 0.38 | 0.03 | yes |
| 27 | 3.80 | 0.76 | มาก | 0.88 | 0.00 | yes |
| 28 | 3.70 | 0.88 | มาก | 0.77 | 0.00 | yes |
| 29 | 4.03 | 0.89 | มาก | 0.64 | 0.00 | yes |
| 30 | 4.07 | 0.78 | มาก | 0.71 | 0.00 | yes |
| 31 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 32 | 4.23 | 0.73 | มาก | 0.57 | 0.00 | yes |
| 33 | 4.30 | 0.65 | มาก | 0.57 | 0.00 | yes |
| 34 | 4.07 | 0.83 | มาก | 0.58 | 0.00 | yes |
| 35 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.87 | 0.00 | yes |
| 36 | 3.90 | 0.76 | มาก | 0.75 | 0.00 | yes |
| 37 | 3.83 | 0.79 | มาก | 0.87 | 0.00 | yes |
| 38 | 3.73 | 0.91 | มาก | 0.79 | 0.00 | yes |
| 39 | 3.63 | 0.81 | มาก | 0.87 | 0.00 | yes |
| 40 | 3.87 | 0.73 | มาก | 0.75 | 0.00 | yes |
| 41 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 42 | 4.40 | 0.72 | มาก | 0.43 | 0.01 | yes |
| 43 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.88 | 0.00 | yes |
| 44 | 4.30 | 0.75 | มาก | 0.64 | 0.00 | yes |
| 45 | 4.33 | 0.66 | มาก | 0.60 | 0.00 | yes |
| 46 | 3.93 | 0.83 | มาก | 0.66 | 0.00 | yes |
| 47 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.88 | 0.00 | yes |
| 48 | 3.73 | 0.91 | มาก | 0.79 | 0.00 | yes |
| 49 | 4.10 | 0.88 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |
| 50 | 4.13 | 0.82 | มาก | 0.76 | 0.00 | yes |

ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
จากกลุ่ม try out (สภาพที่พึงประสงค์)

| ข้อที่ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน | แปลผล | ค่าอำนาจ จำแนก | sig | แปลผล |
|--------|-----------|--------------------------|-------|-------------------|------|-------|
| 1 | 3.77 | 0.86 | มาก | 0.86 | 0.00 | yes |
| 2 | 4.43 | 0.73 | มาก | 0.44 | 0.01 | yes |
| 3 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 4 | 4.30 | 0.75 | มาก | 0.65 | 0.00 | yes |
| 5 | 4.33 | 0.66 | มาก | 0.60 | 0.00 | yes |
| 6 | 4.01 | 0.83 | มาก | 0.61 | 0.00 | yes |
| 7 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 8 | 3.73 | 0.91 | มาก | 0.79 | 0.00 | yes |
| 9 | 4.10 | 0.88 | มาก | 0.68 | 0.00 | yes |
| 10 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 11 | 4.07 | 0.78 | มาก | 0.72 | 0.00 | yes |
| 12 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.90 | 0.00 | yes |
| 13 | 4.20 | 0.76 | มาก | 0.52 | 0.00 | yes |
| 14 | 4.27 | 0.64 | มาก | 0.53 | 0.00 | yes |
| 15 | 4.07 | 0.83 | มาก | 0.61 | 0.00 | yes |
| 16 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 17 | 3.63 | 0.76 | มาก | 0.90 | 0.00 | yes |
| 18 | 3.80 | 0.76 | มาก | 0.86 | 0.00 | yes |
| 19 | 3.63 | 0.85 | มาก | 0.73 | 0.00 | yes |
| 20 | 3.97 | 0.89 | มาก | 0.54 | 0.00 | yes |
| 21 | 4.03 | 0.81 | มาก | 0.65 | 0.00 | yes |
| 22 | 3.60 | 0.77 | มาก | 0.85 | 0.00 | yes |
| 23 | 3.80 | 0.71 | มาก | 0.62 | 0.00 | yes |
| 24 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 25 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |

ค่าตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
จากกลุ่ม try out (สภาพที่พึงประสงค์)

| ข้อที่ | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล | ค่าอำนาจจำแนก | sig | แปลผล |
|--------|-----------|----------------------|-------|---------------|------|-------|
| 26 | 3.67 | 0.84 | มาก | 0.78 | 0.00 | yes |
| 27 | 3.90 | 0.76 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |
| 28 | 3.60 | 0.77 | มาก | 0.86 | 0.00 | yes |
| 29 | 4.30 | 0.75 | มาก | 0.65 | 0.00 | yes |
| 30 | 4.23 | 0.68 | มาก | 0.46 | 0.01 | yes |
| 31 | 4.07 | 0.83 | มาก | 0.61 | 0.00 | yes |
| 32 | 3.67 | 0.80 | มาก | 0.90 | 0.00 | yes |
| 33 | 4.23 | 0.73 | มาก | 0.58 | 0.00 | yes |
| 34 | 4.23 | 0.68 | มาก | 0.46 | 0.01 | yes |
| 35 | 4.00 | 0.79 | มาก | 0.57 | 0.00 | yes |
| 36 | 3.77 | 0.73 | มาก | 0.86 | 0.00 | yes |
| 37 | 3.70 | 0.88 | มาก | 0.78 | 0.00 | yes |
| 38 | 4.00 | 0.87 | มาก | 0.59 | 0.00 | yes |
| 39 | 4.03 | 0.81 | มาก | 0.66 | 0.00 | yes |
| 40 | 3.90 | 0.76 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |
| 41 | 4.37 | 0.72 | มาก | 0.41 | 0.03 | yes |
| 42 | 3.80 | 0.76 | มาก | 0.87 | 0.00 | yes |
| 43 | 3.70 | 0.88 | มาก | 0.79 | 0.00 | yes |
| 44 | 4.07 | 0.87 | มาก | 0.67 | 0.00 | yes |
| 45 | 4.10 | 0.80 | มาก | 0.74 | 0.00 | yes |
| 46 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 47 | 3.90 | 0.76 | มาก | 0.70 | 0.00 | yes |
| 48 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |
| 49 | 4.30 | 0.75 | มาก | 0.65 | 0.00 | yes |
| 50 | 3.70 | 0.84 | มาก | 0.89 | 0.00 | yes |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|----------------------|--|
| ชื่อ | นางสาวสุปรียา ชินพะวอ |
| วันเกิด | วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2521 |
| สถานที่เกิด | อำเภอช้างสูง จังหวัดขอนแก่น |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | บ้านเลขที่ 250 หมู่ที่ 6 ตำบลห้วยเตย อำเภอช้างสูง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครู |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนชนนุมานวิทยาคม ตำบลชนนุมาน อำเภอชนนุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ รหัสไปรษณีย์ 37210 |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2537 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนช้างสูงพิทยาคม อำเภอช้างสูง จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2543 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเคมี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2545 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ป.วค.) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือขอนแก่น พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูนัน ปณฺ ทิโต ชีเว