



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1



โดย
นายรัชพล เจริญชล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT OF SCHOOL UNDER SAMUTPRAKAN PRIMARY EDUCATION
SERVICE AREA OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57252322 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ / การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นาย รัชพล เชิงชล: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 63 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และ 2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของโจนส์, ฮอลตัน และสวอนสัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล 2) ด้านขอบเขตบุคลากร 3) ด้านขอบเขตองค์กร และ 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

57252322 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Strategic Management / Human Resource Development

MR. RATCHAPHON CHERNGCHON : THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF SCHOOL UNDER SAMUTPRAKAN PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The purposes of this research were to identify: 1) administrators' strategic development under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1 2) the human resource development of school under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1 and 3) the relationship between the administrators' strategic development and human resource development of school under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1. The samples were 63 schools under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1. The respondents in each school were a school administrator/an acting school administrator, and teacher, in the total of 126 persons. The instrument employed for data collection was a questionnaire about the strategic management of the administrators based on Wheelen and Others concept and the human resource development of school based on Knowles, Swanson and Holton. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Person Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The strategic management of administrators under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1, as a whole and an individual, were at a high level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Strategy Implementation 2) Strategy Formulation 3) Evaluation and Control 4) Environment Scanning.

2. The human resource development of school under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1 as a whole and an individual, were at a highest level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Individual Domain 2) People Domain 3) Organization Domain 4) Work Tasks Domain.

3. The strategic management of administrators and human resource development of school under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1 was found correlated as a whole were at 0.01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี
เพราะได้รับการอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการ
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จันทิมา อัจฉะสวัสดิ์
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนเสร็จสมบูรณ์
และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและให้กำลังใจ
ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม อาจารย์ ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม อาจารย์ ดร.อรพรรณ ตูจินดา อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดร.พิทักษ์
กาวิวน ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านห้วยไร่ (รัฐราษฎร์อนุกุล) และครูลัดดา ต้นหลง ครูชำนาญการ
พิเศษ โรงเรียนวัดโบสถ์ (อินรัฐราษฎร์บำรุง) ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ โดยให้คำแนะนำ
แก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ครูผู้สอน และ
บุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือ
ในการตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณแม่บุญชู เชิงชล และคุณพ่อประมวล เชิงชล ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดี
ยิ่งแก่ลูกเสมอมาตลอดจนญาติพี่น้อง เพื่อนครู ผู้มีพระคุณ และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษารุ่นที่ 34/1 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอ

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา ครู
อาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ
และมิตรภาพอันงดงาม ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

รัชพล เชิงชล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	20
ความหมายของกลยุทธ์.....	22
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	27
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	32
ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	36

แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)	40
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning).....	60
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	62
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	66
การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control).....	67
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	68
ความหมายของการพัฒนา.....	68
ความหมายของทรัพยากรมนุษย์.....	69
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	70
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	83
ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain).....	91
ขอบเขตของบุคคลากร (People Domain).....	93
ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain).....	95
ขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain).....	97
ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่.....	99
ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	108
องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	113
ความหมายการฝึกอบรม.....	116
ความหมายการพัฒนา.....	120
ความหมายการเรียนรู้.....	121
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	122
ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	124
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.....	125
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	126

งานวิจัยในประเทศ.....	126
งานวิจัยต่างประเทศ.....	139
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	143
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	143
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย.....	144
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย.....	144
ระเบียบวิธีวิจัย.....	144
แผนแบบการวิจัย.....	144
ประชากร.....	145
กลุ่มตัวอย่าง.....	145
ผู้ให้ข้อมูล.....	145
ตัวแปรที่ศึกษา.....	146
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	148
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	149
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	150
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	150
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	154
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.....	156
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.....	166

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1	175
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	179
สรุปผลการวิจัย	180
การอภิปรายผล	182
ข้อเสนอแนะ	191
ข้อเสนอแนะทั่วไป	191
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	193
รายการอ้างอิง	194
ภาคผนวก	207
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	208
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	211
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ขอตกลงเครื่องมือ	217
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือ	220
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	226
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	230
ประวัติผู้เขียน	244

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time)	74
ตารางที่ 2 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)	93
ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)	95
ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)	97
ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)	99
ตารางที่ 6 ตารางกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	115
ตารางที่ 7 ตารางความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้	116
ตารางที่ 8 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ	146
ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	154
ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1	156
ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	157
ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์	160
ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	162

<p>ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการควบคุมและประเมินผล.....</p>	<p>164</p>
<p>ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1.....</p>	<p>166</p>
<p>ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล.....</p>	<p>167</p>
<p>ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตบุคลากร.....</p>	<p>169</p>
<p>ตารางที่ 18 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตองค์กร.....</p>	<p>171</p>
<p>ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน.....</p>	<p>173</p>
<p>ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม.....</p>	<p>176</p>

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	17
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	18
แผนภูมิที่ 3 แสดงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	35
แผนภูมิที่ 4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ตามแนวคิดของสาร์จัน โอปัทกะชีวิน.....	41
แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สตาล์และกรีกส์บาย (Stahl and Grigsby).....	43
แผนภูมิที่ 6 แสดงองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามตัวแบบของ จอห์นสัน และโชล (Johnson and Scholes)	44
แผนภูมิที่ 7 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ตามแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.....	49
แผนภูมิที่ 8 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สุพานี สฤกษ์วานิช	50
แผนภูมิที่ 9 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	53
แผนภูมิที่ 10 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แซ็ง-ปีแยร์.....	56
แผนภูมิที่ 11 แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Major Steps of the Strategic Management Process).....	58
แผนภูมิที่ 12 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of the Strategic Management Process).....	59
แผนภูมิที่ 13 ภาพแสดงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Model).....	59
แผนภูมิที่ 14 ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)	61
แผนภูมิที่ 15 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	63
แผนภูมิที่ 16 องค์ประกอบของ HRD.....	84

แผนภูมิที่ 17 ภาพกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others, 1989)	87
แผนภูมิที่ 18 ภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others).....	88
แผนภูมิที่ 19 ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks).....	91
แผนภูมิที่ 20 ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development system).....	100
แผนภูมิที่ 21 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)	103
แผนภูมิที่ 22 ภาพช่วยย่อยกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson and E.F. Holton.....	105
แผนภูมิที่ 23 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model).....	108



บทที่ 1

บทนำ

สังคมไทยในปัจจุบันอยู่ในช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญจากวิกฤตปัญหาหอบด้านท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ผลักดันให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวในด้านต่างๆ อย่างเร่งด่วน ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐแบบเดิม ให้ก้าวสู่รูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยประการหนึ่ง คือ การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการโครงสร้างองค์กรยุคใหม่จึงต้องทันสมัยและคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการคิดและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล¹

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน และไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ในขณะเดียวกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ก็ทวีความสำคัญมากขึ้น และเริ่มที่จะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละบุคคล การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และตัวบุคลากรมีความจำเป็นมากขึ้น ซึ่งในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ทำให้องค์กรต้องการคนที่ยืดหยุ่น และมีความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเหล่านี้² การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กรถือเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถช่วยยกระดับการพัฒนาขององค์กรได้ โดยที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องเป็นการจัดกระทำเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญ ทันสมัย

¹สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบบริหารแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์: การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** (กรุงเทพฯ: สกศ, 2547), 1-3.

²นิสตาร์ เวชยานนท์, **Competency Model: กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย** (กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2550), 16.

ทันโลก ทันเหตุการณ์ สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนมีทักษะและความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น³ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์การ ทั้งนี้เพราะการที่องค์การหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินการได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์การนั้นๆ นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ อันได้แก่ เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักร และการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ หากองค์การต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมต่างกัน⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาปัจจุบันนั้นต้องสนองตอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง⁵ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 9 ได้กำหนดหลักการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและความหลากหลายในทางปฏิบัติ ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด จากบทบัญญัติในกฎหมายดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งการมอบอำนาจในระดับสถานศึกษา และมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร

³สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบบริหารแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์: การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** (กรุงเทพฯ: สกศ, 2547), 37.

⁴จำเนียร จวงตระกูล, “ทิศทางการฝึกอบรม ปี 36,” **วารสารการบริหารตน** 14, 1, (2536): 27-46, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), บทนำ, 1.

⁵“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19 สิงหาคม 2542): 3-4.

ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง⁶ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทย ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทาง ปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนา คุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่⁷ นับตั้งแต่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2554-2549) ถึงฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า คนเป็นทรัพยากรทางด้าน การบริหารจัดการที่สำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการพัฒนาขององค์กร และยังช่วยส่งเสริมให้มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นหลัก⁸ ซึ่งสอดคล้อง กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ประเทศไทยจะยังคง ประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ อาทิ กระแสการเปิดเศรษฐกิจเสรี ความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาผลิตภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การน้อมนำและ ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม 3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวความคิดการปฏิรูปประเทศ และ 4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข⁹

⁶สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกส่งเสริม การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: พรินทิวกราฟฟิค, 2555), ก.

⁷สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) (กรุงเทพฯ: พรินทิวกราฟฟิค, 2552), 4.

⁸ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล และคณะ, ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 79.

⁹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ทิศทางแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (ม.ป.ท., 2558), 1.

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่แตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมามากมายในองค์กร โดยที่เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผนและขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ ประกอบกับความฉลาด ไหวพริบ และความสุจริตใจของตนมาประยุกต์เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสะสางปัญหา หรือเลือกดำเนินการในโอกาสที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ นอกจากกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดแล้ว ผู้บริหารยังต้องวางแผนในการดำเนินงานและการควบคุมการใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่นหรือมีอุปสรรคน้อยที่สุด ตลอดจนต้องติดตามตรวจสอบ วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม¹⁰ การแข่งขันในปัจจุบันเริ่มทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยริเริ่มสร้างงาน สร้างมาตรฐานงาน สร้างเครื่องมือและนำกลยุทธ์มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญและสามารถสร้างความโดดเด่นให้กับองค์กรต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ¹¹ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีคนที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ประสบปัญหาที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรนั้นมีผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนมีความรู้ ความสามารถ หรือมีศักยภาพสูงย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ¹² การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

¹⁰ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 12.

¹¹อนิวัช แก้วจางค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 1.

¹²ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development** (กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 12.

ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนัก การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่บุคลากรและองค์กรได้กำหนดไว้¹³ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เป็นการลงทุนด้านบุคลากร เป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรม ให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลหรือการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย และภารกิจจะต้องจัดการให้บุคลากรมีขีดความสามารถ ออกแบบการพัฒนาสายอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสมกับภารกิจ มีการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาองค์กร โดยนำหลักวิธีการจัดการงานบุคคลมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา¹⁴ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ ความสามารถให้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ได้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร มีความพร้อมกับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น¹⁵

¹³สุจิตรา ธนนันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 11.

¹⁴ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Managing and Development Human Resource (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2556), 4.

¹⁵พชร สันทัดและคณะ, ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 2.

ปัญหาของการวิจัย

จากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ที่ประกอบด้วยกลุ่มผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ คู่แข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งธุรกิจ ธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน¹⁶ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมีแนวโน้มที่ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทำหลายด้านทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมซึ่งจะเห็นจากการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสังคมสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดองค์การแบบสมัยใหม่ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ ดังนั้นองค์การต่างๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมในด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพขององค์การที่จะสามารถอยู่รอดได้ สิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยเน้นทักษะด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล เรียนรู้ระดับกลุ่ม และเรียนรู้ระดับองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน¹⁷ ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน¹⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษา

¹⁶สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 5.

¹⁷สุพจน์ อินหวาง และคณะ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 81.

¹⁸พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 16.

แห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม โดยให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือ เลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา¹⁹

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในสังกัดโดยตรง มีหน้าที่รับผิดชอบ ส่งเสริม พัฒนา สถานศึกษาในสังกัดให้สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จึงได้มีการดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และจากรายงานผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีงบประมาณ 2558 จำนวน 72 แห่ง พบว่า ด้านมาตรฐานผู้เรียน และด้านมาตรฐานการจัดการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินการเป็นเช่นนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 และการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษาของสถานศึกษา ในกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากกลยุทธ์ดังกล่าวยังมีการนำไปใช้ไม่สอดคล้องกับนโยบายต่างๆ ที่มีการพัฒนาและปรับปรุง

¹⁹สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, **ข้อมูลทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**, เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.smartschool.in.th/cms2014/index.php/en/component/content/article?layout=edit&id=21>

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา²⁰ เพราะการพัฒนาองค์การในด้านการศึกษามีการพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เทคนิค และวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยการส่งบุคลากรทางการศึกษาไปฝึกอบรม การศึกษาต่อ หรือการพัฒนาตนเอง เพื่อทันต่อเทคโนโลยีและสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นในด้านการศึกษา โดยเฉพาะแนวการจัดการศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น และให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวการจัดการศึกษาในหมวดที่ 4 สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยยึดหลักที่ว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศรวมทั้งแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้หลากหลาย ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ แนวการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น มีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แนวการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นปลูกฝัง และสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน โดยเน้นความรู้ คุณธรรม เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ให้สอดคล้องตามความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะในการคิด การเผชิญกับปัญหา และแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี โดยการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำแผนการศึกษา (พ.ศ. 2545-2559) ขึ้น ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 15 ปี โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งในปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รวมระยะ 5 ปี โดยใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศ และที่ดำเนินการขึ้นเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคน พัฒนาหลักสูตร และปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านโดยเชื่อมโยงกับภูมิสังคมและรองรับการเป็นสมาชิกอาเซียน ในกระบวนการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ ทั้งในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา และด้านการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการพัฒนาโรงเรียนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และในอนาคตต่อไป

²⁰สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, “รายงานผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีงบประมาณ 2558” (กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ, 2559), 115.

จากร่างแผนยกระดับคุณภาพการศึกษาภาคบังคับ ประจำปีพุทธศักราช 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ในภาพรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีอัตราส่วนนักเรียนต่อห้องเรียนและต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม หากทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึก จะพบข้อมูลความเคลื่อนไหวความสะพัดของนักเรียนย้อนหลัง 5 ปี พบว่า จำนวนนักเรียนภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ลดลงทุกปี จากสาเหตุการลดลงของนักเรียนจึงเป็นปัจจัยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ต้องหาแนวทางการแก้ปัญหา โดยเฉพาะด้านคุณภาพการเรียนการสอน ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย โดยมีภารกิจจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งประสานส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น²¹

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์มาปรับใช้การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นในด้านการส่งเสริมศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาและให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาและสร้างจุดแข็งในการบริหารสถานศึกษา จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อต้องการทราบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

²¹สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1, **การจัดทำแผนยกระดับคุณภาพการศึกษาภาคบังคับ ประจำปี 2559**, (กลุ่มนโยบายและแผน: 2559), 15-23.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่าองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์กรประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน²² ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้น คือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต คือ ประสิทธิภาพนักเรียน ครู ระเบียบข้อบังคับ โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์²³

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน²⁴ สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น การปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมือง การขยายตัวของชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบทและวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้อง

²²Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

²³มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543), 74.

²⁴ชินินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543), 1.

พิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็เงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องพินิจกำลังและประสานการดำเนินงาน ภายในให้เป็ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดย สาโรจน์ โอปัทภักษ์ชีวิน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การวางแผน กลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การจัดสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulating) 3) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategic Implementating) 4) การตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์²⁵ พิชัย เสงี่ยมจิตต์ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดวางกลยุทธ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดย วัตถุประสงค์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินกลยุทธ์²⁶ ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด กลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์²⁷ สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปสามารถแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน ห้าส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งของบริษัทและแก้ไขจุดอ่อน เพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก 5) การดำเนินกลยุทธ์โดยปกติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในบริษัท²⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงแบ่งออกเป็ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control)²⁹

²⁵สาโรจน์ โอปัทภักษ์ชีวิน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 6-9.

²⁶พิชัย เสงี่ยมจิตต์, **การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ** (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 35-36.

²⁷ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 6.

²⁸สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2548), 7.

²⁹ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุง ใหม่** (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2548), 15.

สวัสดี เพชรโชติวงศ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เป็นเรื่องของกระบวนการที่มีขั้นตอนต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันตามลำดับ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางองค์กร 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์³⁰ ชูใจ เอี้ยวอักษร ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผล (Control and Evaluation)³¹สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึง โครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นจะ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) 3) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation)³² สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน อันประกอบไปด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์³³ พิบูล ทีปะपाल ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)³⁴ ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation)

³⁰สวัสดี เพชรโชติวงศ์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549), 3.

³¹ชูใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 8.

³²สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 18 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551), 25.

³³สุพานี สฤษฏ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 9.

³⁴พิบูล ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์, 2555), 11.

4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control)³⁵ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและการประเมินผล³⁶ ฌ์ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบไปด้วย ส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์³⁷ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)³⁸ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)³⁹

³⁵ณัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

³⁶สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 20.

³⁷ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 23.

³⁸Samuel C. Certo, and Paul J. Perter, **Strategic Management: A focus on process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10.

³⁹Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 48.

ในด้านแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา มีนักทฤษฎีได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้ กิลลี่, เอ็กแลนด์ และ กิลลี่ (Gilley, Eggland and Giley) ได้เสนอองค์ประกอบของ HRD ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)⁴⁰ กิลลี่ และคณะ (Gilley and Others) ได้เน้นทั้งปัจเจกบุคคลและที่องค์การเป็น 4 มิติ ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development-ID) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)⁴¹ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขอบเขต คือ 1) ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) 2) กลุ่มบุคคล (People) 3) ขอบเขตขององค์การ (Organization) 4) ขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work Tasks)⁴² เพสและคณะ (Pace and Others) ได้กล่าวถึงการที่จะดำเนินการให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีแนวคิดพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้ 1) ตระหนักและยอมรับในคุณค่าของบุคคล 2) บุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จ 3) สภาพแวดล้อมที่ดีของงาน 4) ความพึงพอใจของบุคลากร 5) ต้องให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6) การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มิใช่เพียงการฝึกอบรม แต่รวมถึงความเข้าใจในพฤติกรรม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และเข้าใจในศักยภาพทรัพยากรมนุษย์⁴³ ชีระเดช รุ่งมงคล

⁴⁰Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Gilley, A. M., **Principles of Human Resource Development**, 2nd ed. (Cambridge, MA: Persus Publishing, 2002), อ้างถึงใน อภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Strategic Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 28-29.

⁴¹Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Maycunich, A. G., **Principles of Human Resource Development** (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989, 2000, 2002), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 143.

⁴²เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ,” **วารสารรามคำแหง** 26, 2 (2556): 262.

⁴³Pace, W., P. Smith and G. Mills, **Human Resource Development** (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 8-9, อ้างถึงใน พชร สันตต์ และคณะ, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 6.

ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร 2) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง 3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ 4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม 5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อยๆ 6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม⁴⁴ โนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain)⁴⁵ เวอเนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินความจำเป็น (Assessment HRD Needs) 2) การออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective HRD Program) 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRD Program) 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating HRD Program)⁴⁶

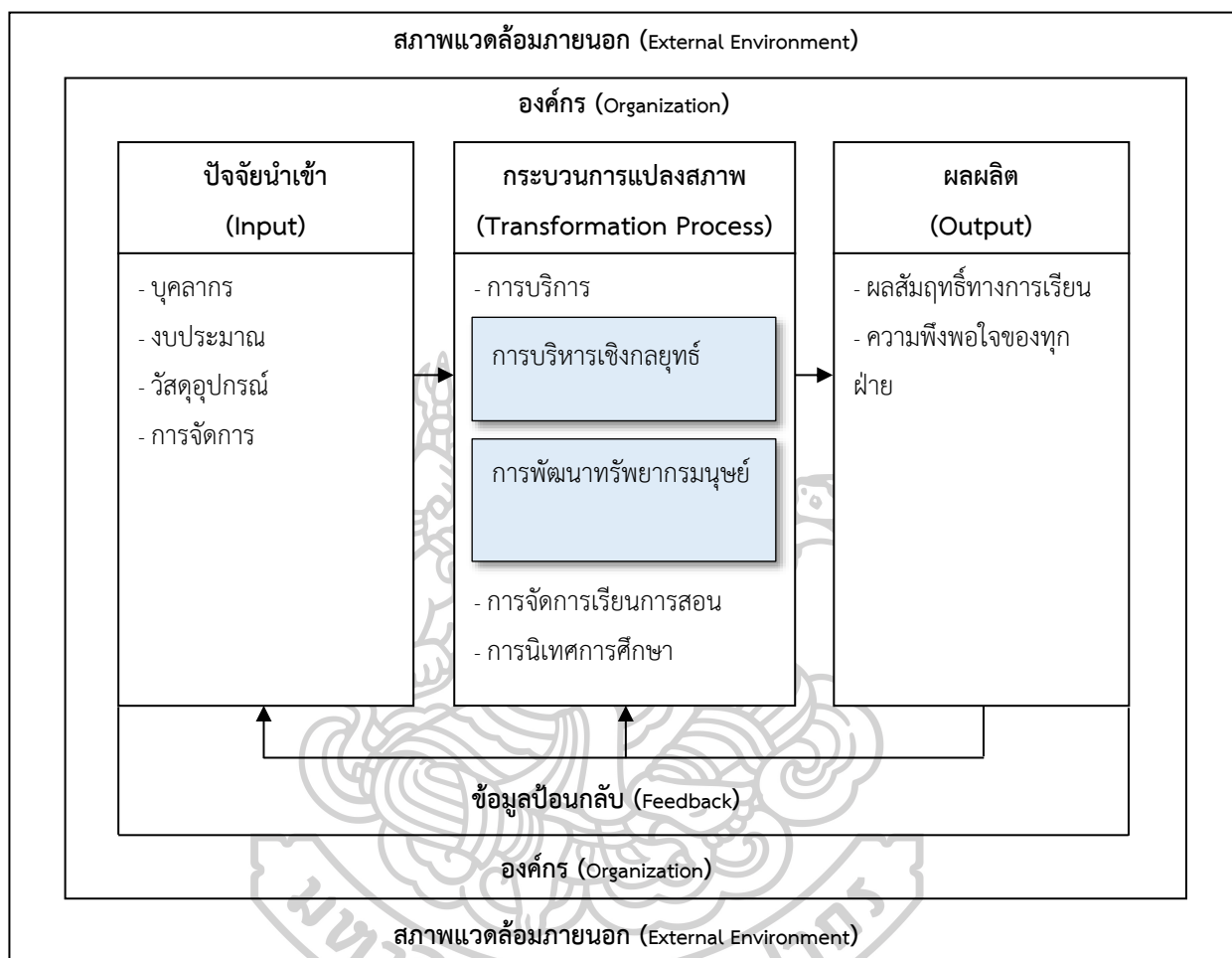


⁴⁴ธีระเดช รวิมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 22-23.

⁴⁵Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

⁴⁶Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 108.

จากข้อช่วยแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังที่แสดงในภาพแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

: Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 47-48.

: Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310-317.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control) เป็นตัวแปรต้นของการวิจัยและได้นำเอาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ โนลส์ , สวอนสัน และฮอลตัน (Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III) เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) ดังภาพแผนภูมิที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot})	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Y_{tot})
1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X_1)	1. ขอบเขตส่วนบุคคล (Y_1)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	2. ขอบเขตบุคลากร (Y_2)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_3)	3. ขอบเขตองค์กร (Y_3)
4. การควบคุมและประเมินผล (X_4)	4. ขอบเขตหน้าที่/งาน (Y_4)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 47.

: Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ตรงกับผู้วิจัย จึงได้นิยามคำศัพท์ที่เป็นคำหลักๆ ไว้ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตหน้าที่/งาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการฝึกอบรม พัฒนา ศึกษา และการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการขององค์กร การเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้แก่บุคลากร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาชั้นปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้นจำนวน 72 แห่ง

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อให้เข้าใจในเรื่อง ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อ สถานการณ์ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางการบริหารงาน⁴⁷ สภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางเศรษฐกิจ การลงทุนกับต่างประเทศมากขึ้น การปรับเปลี่ยนชีวอำนาจทางการเมือง การขยายตัวของชุมชนเมืองและการหดตัวของชุมชนชนบทและวิถีชีวิต เป็นต้น อันก่อให้เกิด ผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้อง พิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงาน ภายในให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้ต้องกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รูปแบบการบริหารที่เน้นกฎ ระเบียบจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปโดยใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามา

⁴⁷ชินินทร์ ชุณหพันธรัักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543), 1.

เป็นกลไกสำคัญการวางแผนเน้นการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กร ดังนี้ องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?) โดยกำหนดพันธกิจ-หลัก (corporate mission) ว่าต้องการจะบรรลุอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการทำอะไร ขอบเขตกว้างขวางแค่ไหน ปรัชญาและหลักการพื้นฐานของ การดำเนินงานคืออะไร สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?) โดยพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินสถานการณ์ว่าองค์กรมีสภาพอย่างไรและสภาพการณ์ในอนาคตเป็นอย่างไร องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (How do you get there?) โดยพิจารณาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ แล้วพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม ธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งของตัวเองหน่วยงานเอง⁴⁸ การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป⁴⁹ ในการจัดการองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงจะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความ

⁴⁸สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.scorecard-cockpit.com/download/sp.doc>

⁴⁹สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 1.

เจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกคนและนำคน นำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสร้างองค์การให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น⁵⁰ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารในเชิงระบบ (Systemic Management) ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้องปรามปัญหา (Preventive) ด้วยระบบแนวคิดที่มองไปสู่อนาคต (Proactive) และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร (Holistic)⁵¹

ความหมายของกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ มาจากคำสองคำ คือ คำว่า “กล” อันหมายถึง การลวงหรือล่อลวงให้หลงหรือเข้าใจผิดเพื่อให้ฉงนหรือเสียเปรียบ ส่วน “ยุทธ์” หมายถึง สงคราม หรือการรบพุ่ง เมื่อนำสองคำมารวมเป็น “กลยุทธ์” จึงหมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ⁵² สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใน Modern English Thai Dictionary ของสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ได้ให้ความหมายแปลว่า “ยุทธศาสตร์”⁵³ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือ

⁵⁰จิราวรรณ บุญศรีวงษ์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>

⁵¹สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 18 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551), คำนำ.

⁵²สุรชาติ ฅ หนองคาย, **แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสุขภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/53708-1-D.pdf>

⁵³สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, **Modern English Thai Dictionary** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2538), 763.

เพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์มีความหมายเดียวกันกับคำว่า ยุทธศาสตร์ ใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ในยุคแรกเกี่ยวกับการทหารและการสงคราม หมายถึงศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ⁵⁴ สำหรับคำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความหมายเดียวกันกับความว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมักจะใช้กับกิจการหรือการบริหารงานในภาครัฐ อย่างไรก็ตาม นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องของกลยุทธ์อีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายหรืออธิบายคำว่า “กลยุทธ์” ไว้ดังนี้⁵⁵ นิวเฟลด์ท และกูราลนิก (Neufeldt and Guralnik) ได้ให้ความหมายของคำว่า Strategy ไว้ดังนี้ 1) ศาสตร์ของการวางแผนซึ่งมุ่งไปยังวงการทางด้านทหาร 2) ทักษะในการจัดการและวางแผน⁵⁶ ชาร์ลส์ฮิลล์ และคณะ (Charles W. Hill and Others) ให้คำนิยามไว้ว่า “กลยุทธ์ คือ แบบของการตัดสินใจและปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร”⁵⁷ อัลเฟรด แชนด์เลอร์ (Alfred Chandler) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือ เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรและการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้แล้ว⁵⁸ พิตส์และไล (Pitts and Lei) อธิบายว่า กลยุทธ์หมายถึง ความคิด (Ideas), แผนงาน (Plans), การปฏิบัติ (Action) ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ให้เกิดความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งในตลาดจนกลยุทธ์นั้นน้ออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

⁵⁴เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, อ้างถึงใน ชญานิน กฤติยะโชติ, แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://drchayanin.blogspot.com/2014/10/blog-post.html>

⁵⁵พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 52.

⁵⁶Neufeldt, Victoria and Guralnik, David B., *Webster's New World Dictionary of American English* (New York: Simon and Schuster, 1988), 1324, อ้างถึงใน พิชัย เสียงมจิตต์, การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 31.

⁵⁷Charles W. Hill and Others, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 4th ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1998), 3.

⁵⁸Chandler Jr., Alfred D, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass: M.I.T., 1962) อ้างถึงใน สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 10.

และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมาจากความสามารถที่องค์กรจะทำให้โดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่ง⁵⁹ จอห์นสัน, โชลเลส และวิททิงตัน (Johnson, Scholes and Whittington) นิยามกลยุทธ์ว่า หมายถึง ทิศทางและขอบเขตขององค์กรในระยะยาว โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร⁶⁰ วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจในการบริหารจัดการและการดำเนินการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งจะรวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (ทั้งภายในและภายนอก), การกำหนดกลยุทธ์ (กลยุทธ์หรือการวางแผนระยะยาว), การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, และการควบคุมและการประเมินผล⁶¹ ไมเคิลอี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”⁶² เฮนเดอร์สัน (Henderson) ได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่างระหว่างองค์กรของคุณและองค์กรของคู่แข่ง⁶³ เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ทางธุรกิจรวมไปถึง

⁵⁹Pitts, R. A., and Lei, D., **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, 4th ed. (USA: South-Western College Publishing, 2005), อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554), 52.

⁶⁰ Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R., **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, 7th ed. (Financial Times, Prentice-Hill, 2005), 9.

⁶¹Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th ed. (Pearson Education: Prentice Hall, 2012), 5.

⁶²Porter, M.E., **Competitive Strategy** (New York: Free Press, 1980), อ้างถึงใน ณ์ภูธรพันธ์ เขจรนนันท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 14.

⁶³Henderson, B. D., **The Origin of Strategy** (Harvard Business Review, 1989), อ้างถึงใน สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 7.

การขยายตัวทางภูมิศาสตร์ การกระจายการลงทุนเข้าซื้อกิจการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด รวมไปถึงสภาพคล่องในการร่วมกิจกรรมทางการค้า⁶⁴

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐาน ทั้งหลายขององค์การ รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมา เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากร ทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม⁶⁵ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ คือ วิธีการที่ใช้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีชั้นของบริษัท หรือองค์กร⁶⁶ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจ ที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของ สมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต⁶⁷ สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ คือ วิธีดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ⁶⁸ เสนาะ ตีแยว กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินงาน ที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวของ องค์การ”⁶⁹ ธงชัย สันติวงศ์ ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ คือ วิธีที่ชาญฉลาดที่ผู้บริหารคิดได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด จนบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁷⁰ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ ได้ให้คำนิยามของ “กลยุทธ์” (Strategy) คือ เครื่องมือทางการตัดสินใจที่จะทำให้เรารู้ว่า เราควรทำอะไร? ทำอย่างไร?

⁶⁴Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and cases**, 13th ed. (Pearson: Prentice Hall, 2011), 13.

⁶⁵ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 73.

⁶⁶สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 34.

⁶⁷สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 15.

⁶⁸สมยศ นาวิการ, **แนวความคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 3.

⁶⁹เสนาะ ตีแยว, **การบริหารกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 2.

⁷⁰ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารทุนมนุษย์ Human Capital Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง, 2546), 154-155.

ทำเมื่อไร? จึงมีความเหมาะสมกับการเวลา กับสถานการณ์ และกับสภาพแวดล้อมรอบข้างที่เรากำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น⁷¹ สุรชัย พรหมพันธุ์ ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป็นวิธีการที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายของพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายพันธกิจนั้นจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์เดียวหรือหลายกลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตของพันธกิจนั้นมีหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหรือไม่⁷² อนิวัช แก้วจำนงค์ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ตามท้องต้องการ⁷³ พิบูล ทีปะปาล กล่าวว่า วัฏว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจหรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ท้องต้องการวางไว้⁷⁴ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ กล่าวว่า “กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”⁷⁵ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้ท้องการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้⁷⁶ ญัฐพล สลิลาวัฒนันท์ ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้ท้องการบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้ท้องการสามารถเอาชนะคู่แข่งได้หรือกลยุทธ์ คือ แนวทางในการทำให้ท้องการประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะบอกกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด

⁷¹สวัสดี เพชรโชติวงศ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549), 2.

⁷²สุรชัย พรหมพันธุ์, ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554), 132.

⁷³อนิวัช แก้วจำนงค์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นำศิลป์ โฆษณา, 2555), 2.

⁷⁴พิบูล ทีปะปาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรณการพิมพ์, 2555), 7.

⁷⁵ญัฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2556), 15.

⁷⁶สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 10.

3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ⁷⁷

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้ศึกษาค้นคว้าพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติ ในการดำเนินการเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงพลิกผัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการทุกระดับจะต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ในยุคปัจจุบัน ผู้จัดการต้องรู้จักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท และรู้จักฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอกมาทำให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และหาทางหลีกเลี่ยงภัยอันตรายที่เกิดขึ้น หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้⁷⁸ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารองค์การอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะ เป็นขอบเขตงานบริหารที่กว้าง โดยต้องบริหารองค์การโดยส่วนรวมให้สัมพันธ์และเข้ากันได้กับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องมีทัศนคติการมองเหตุการณ์ไกลออกไปในอนาคต ด้วย⁷⁹ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำ ซึ่งเป็นผลให้เกิดการจัดสร้างกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ ชุดการตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งใช้ในการจัดสร้างกลยุทธ์และการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ อันจะก่อให้เกิดการเข้ากันได้เหมาะสมเชิงแข่งขันที่เหนือกว่าระหว่างองค์กร และสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร⁸⁰ พิชรา มั่งชม ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นเพื่อหนทางนำไปสู่กลยุทธ์

⁷⁷ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์, กลยุทธ์คืออะไร, เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <https://blog.eduzones.com/poonpreecha/89219>

⁷⁸พิบูล ทีปะपाल, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์, 2546), 4.

⁷⁹ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), 79.

⁸⁰สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 5.

ที่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่สามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้⁸¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุม ในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁸² ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ ได้กล่าวสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้ กำหนดไว้⁸³ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารหรือการจัดการธุรกิจในขณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว⁸⁴ บุญเลิศ เย็นคงคา ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการ ตัดสินใจให้กับองค์กร⁸⁵ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย⁸⁶ สมยศ นาวิการ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทาง และผลงานระยะยาวขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

⁸¹พัชรา มั่งชม, “นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์” (เอกสารประกอบการสอน, สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540), 36.

⁸²ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มไซเท็กซ์, 2541), 9.

⁸³ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543), 4.

⁸⁴สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543), 16.

⁸⁵บุญเลิศ เย็นคงคา, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: วิเจ พรีเมียมดี, 2544), 10.

⁸⁶ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 3.

การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ⁸⁷ เสนาะ ตีเยวาร์ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว⁸⁸ ชูใจ เอี้ยวอักษร ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารเพื่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และการกระทำทุกอย่างที่องค์กรหรือธุรกิจกระทำได้ดีเป็นพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง⁸⁹ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมองไปข้างหน้าเพื่อระบุว่าเขาต้องบรรลุอะไรบ้างในอนาคตอันใกล้⁹⁰ สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้⁹¹ สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะหมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว⁹² ณัฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้อง

⁸⁷สมยศ นาวิกาน, **แนวความคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management**, ฉบับพิมพ์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 8.

⁸⁸เสนาะ ตีเยวาร์, **การบริหารกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 2.

⁸⁹ชูใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 3.

⁹⁰อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 65.

⁹¹สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา, 2550), 4.

⁹²สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 8.

อาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้⁹³ ฌ็อง-ฌัก แซงแนงกล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น⁹⁴ ยานี เรืองจรรยา ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ⁹⁵ สุชาติ ธาดาธำรงเวช ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม การบริหาร ที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย กระบวนการ 1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์⁹⁶ กลูคค์ และลอเรน (Glueck and Lawrence) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ที่ประสบบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณาถึงกลยุทธ์ในขณะนั้นว่าสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึง วัตถุประสงค์ของภารกิจได้⁹⁷ ซีโต และเปเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ⁹⁸ ไรท์ ปริงเกิลและครอล (Write, Pringle and Kroll) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้บริหาร

⁹³ ฌ็อง-ฌัก แซงแนง, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 3.

⁹⁴ ฌ็อง-ฌัก แซงแนง, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2556), 32.

⁹⁵ ยานี เรืองจรรยา, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/21391>

⁹⁶ สุชาติ ธาดาธำรงเวช, **Leadership**, เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.kruinter.com/data/15-7.PDF>

⁹⁷ William F. Glueck, and Lawrence R. Jauch, **Business Policy and Strategic** (New York: McGraw-Hill, 1984), 5.

⁹⁸ Samuel C. Certo, and Paul J. Perter, **Strategic Management: A focus on process** (New York: McGraw - Hill, 1990), 5.

ระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร⁹⁹ ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด 5 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementing) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) เพื่อกำหนดทิศทางในระยะยาว, การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objective) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร, การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) ให้ตรงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ, การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และ การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment in vision) กำหนดทิศทางระยะยาว, วัตถุประสงค์, กลยุทธ์ หรือการปฏิบัติงานจริง กับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง, ความคิดใหม่¹⁰⁰ เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁰¹ วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจทางการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยในการกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร¹⁰²

⁹⁹Peter Write, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll, **Strategic Management: Text and Case** (Massachusetts: Ally and Bacon, 1992), 4.

¹⁰⁰Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2001), 6-7.

¹⁰¹ Pearce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**, 11th ed. (New York: McGraw-Hill, 2009), อ้างถึง อนุวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 2.

¹⁰²Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 38.

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้ศึกษาค้นคว้าพอสสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ พ็ชรา มั่งชม ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้¹⁰³ ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานล่วงหน้า ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต มีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน¹⁰⁴ บุญเลิศ เย็นคงคา ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้อง

¹⁰³พ็ชรา มั่งชม, “นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์” (เอกสารประกอบการสอน, สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540), 36.

¹⁰⁴ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543), 11-12.

ในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้¹⁰⁵ จินตนา บุญบงการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร¹⁰⁶ สมยศ นาวิกการ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ คือ 1) ช่วยให้นักบริหารขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกันถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารจะต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัย การใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่ไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้¹⁰⁷ ศิริวรรษ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นและการกำหนดนโยบายขององค์กร กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการ

¹⁰⁵บุญเลิศ เย็นคงคา, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: วีเจพรีนติ้ง, 2544), 16.

¹⁰⁶จินตนา บุญบงการ, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 48.

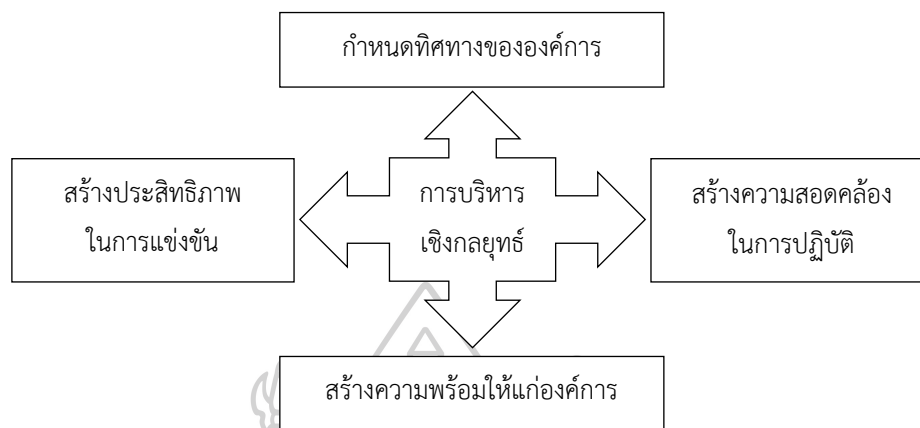
¹⁰⁷สมยศ นาวิกการ, *การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), 4.

เปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้น ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰⁸ ธิติภาพ ชยธวัช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหาและความสามารถพื้นฐานขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ 2) ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก 3) ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในทุกระดับ 4) ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้¹⁰⁹ ชูใจ เอี้ยวอักษร ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางดำเนินงานของธุรกิจได้เป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถ

¹⁰⁸ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร, 2546), 50-51.

¹⁰⁹ธิติภาพ ชยธวัช, **คัมภีร์การบริหาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิโซค, 2547), 150.

จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้อุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิที่ 3¹¹⁰



แผนภูมิที่ 3 แสดงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ชูใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 5-6.

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรอย่างกว้างๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการนำไปสู่การปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างกว้างขวาง ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ขายส่งวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่าย ผู้ลงทุน สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า ชุมชนในท้องถิ่น และรัฐบาล ซึ่งการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ที่เหมาะสม 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวขึ้นก่อน จากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางนำกลยุทธ์ระยะยาวเหล่านั้นไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางธุรกิจในแต่ละด้าน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานทางด้านการผลิต

¹¹⁰ชูใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 5-6.

การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอันเป็นผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งเกณฑ์ที่วัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้ หรือปัจจัยนำออกจากระบบ (Output) กับทรัพยากรที่ใช้หรือปัจจัยนำเข้าสู่ระบบ (Input) สำหรับประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้ที่เกิดขึ้นจริง (Actual output) กับผลที่ได้ที่วางแผนไว้ (Planned output) การวัดประสิทธิผลมุ่งเน้นที่ผลที่ได้ โดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้ที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ¹¹¹ ญัฐวัฒน์ นิปการ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า 1) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ 3) นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา 4) เกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹¹²

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า 1) การสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายในองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์การมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) การพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกลยุทธ์ขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) การเปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย บุคคลโน้มเอียงที่จะต่อต้านสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ

¹¹¹สุพจน์ อินทว้าง, กัญญามน อินทว้าง และ ระวีวรรณ ชินอ่วม, **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (มหาวิทยาลัยพิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 38-39.

¹¹²ญัฐวัฒน์ นิปการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**, เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/91>

เมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้¹¹³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปออกมาได้ 3 ประการ ดังนี้ 1) กิจกรรมมีความเข้าใจ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) มุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้แม่นยำมากขึ้น 3) ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเข้าไปช่วยทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจนและปรับการบริหารเป็นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ (ที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง)¹¹⁴ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก อันเป็นผลทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ที่กำลังเป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดก็มีประโยชน์ทางการบริหารดังนี้ 1) ทำให้องค์การมีระบบการบริหารงานที่ดีและเหมาะสม 2) เป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ 3) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (รู้เขารู้เรา) อันนำไปสู่การเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต¹¹⁵ ชูใจ เอี้ยวอักษร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้ 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นคือ องค์การสามารถสร้าง “Strategic Fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไป 3) ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ

¹¹³ สมยศ นาวิการ, **แนวความคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management**, ฉบับพิมพ์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545), 1-2.

¹¹⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2548), 15.

¹¹⁵ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549), 3.

บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล 5) ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง¹¹⁶ สอดคล้องกับ สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึง ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล 5) ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง¹¹⁷ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งหาแนวทางหลบเลี่ยงภัยคุกคามที่จะมีต่อธุรกิจในอนาคต นอกจากนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน รวมถึงการปรับการบริหารเป็นในรูปแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร¹¹⁸ ญัฐวัฒน์

¹¹⁶สุดใจ เอี้ยวอักษร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 7.

¹¹⁷สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 10.

¹¹⁸สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 37.

นิปกากร ได้กล่าวถึงประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า 1) ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved Communication) 2) มีผลิตผลที่ดี (Great Productivity) 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน (Increased Understanding) 4) ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Effective Strategies) 5) มีพันธะสัญญา (Enhanced Commitment) 6) ผลิตผลสูงขึ้น (Higher Productivity) 7) ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow Firm to Influence, Initiate, and anticipate) 8) ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะแก้ปัญหาภายหลัง (Be Proactive rather than Reactive)¹¹⁹ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปดังนี้ 1) การให้คำแนะนำที่ดีกว่าให้กับองค์กร ในประเด็นที่สำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และจะทําให้สำเร็จ” 2) ทำให้สมาชิกและผู้บริหาร ในองค์กรมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและสร้างโอกาสที่จะเกิดขึ้นใหม่ และหลีกเลี่ยง ต่อภัยที่คุกคาม 3) เพื่อช่วยให้องค์กรรวมกันเป็นหนึ่งเดียว 4) สร้างการบริหารจัดการในเชิงรุกมากขึ้น 5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ 6) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน การสนับสนุนกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ¹²⁰ เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิด ผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศ เวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัด เป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ¹²¹

¹¹⁹ ธีรวัฒน์ นิปกากร, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**, เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/91>

¹²⁰ Thompson, Arthur A. and Strickland III, A. J., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 12th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2001), 28.

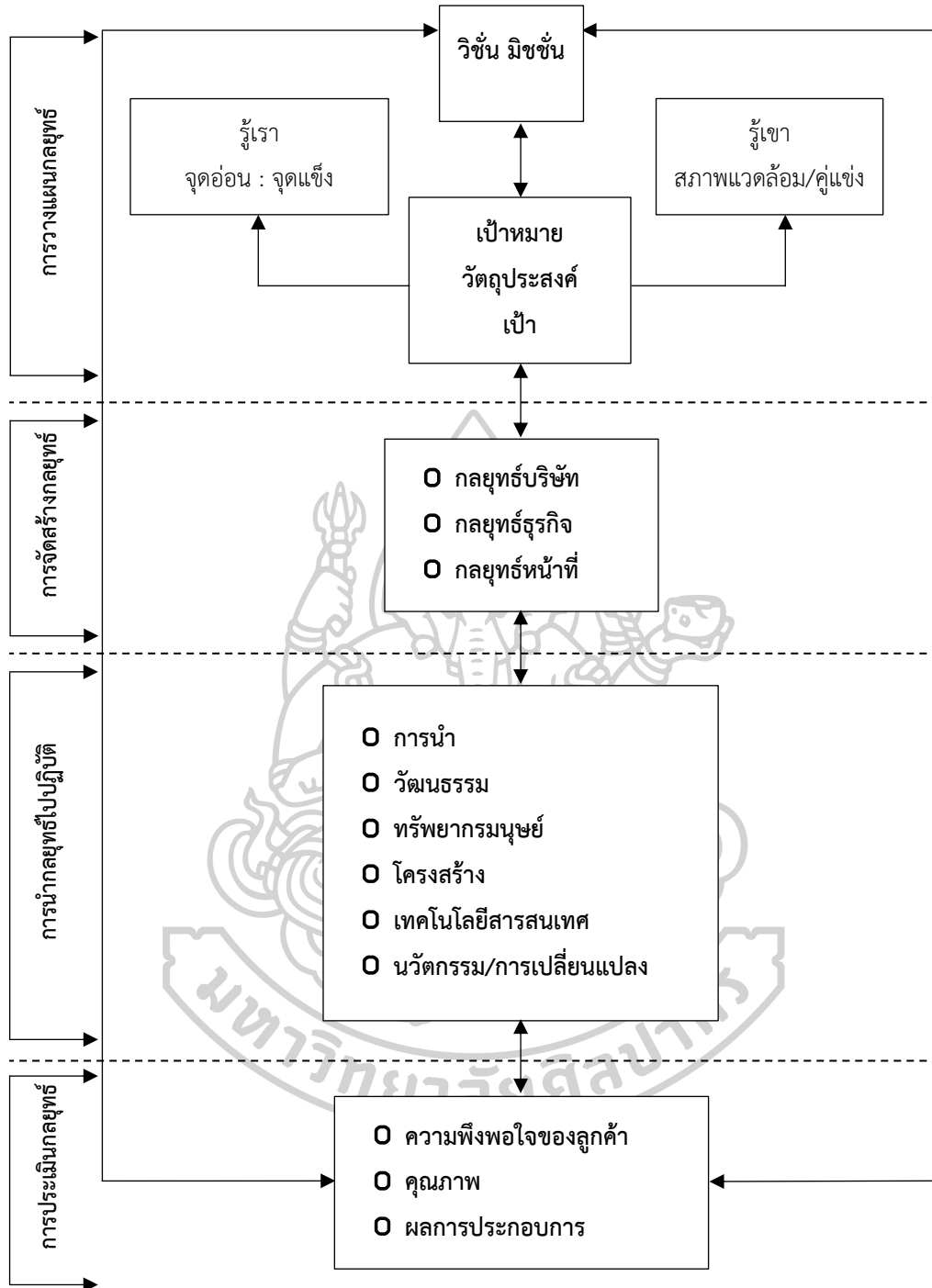
¹²¹ Pearce II, John A. and Robinson, Richard B., **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 7th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2000), 9-10, อ้างถึงใน พิบูล ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรคาพิมพ์, 2555), 23.

แนวคิด ทฤษฎีของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การประเมินสถานะภาพและความมีประสิทธิผลขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ วิชั่น (Vision) มิชชั่น (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) และทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้รู้เรา (รู้จุดอ่อนและจุดแข็ง) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้เขา (รู้โอกาสและอุปสรรค) และวิเคราะห์และประเมิน องค์กร 2) การจัดสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulating) คือ การวางแผนกลยุทธ์กระทำเสร็จสิ้นลง องค์กรหรือบริษัทสามารถที่จะจัดสร้างกลยุทธ์ขึ้นได้ ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และในระดับ หน้าที่ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementating) คือ เมื่อกลยุทธ์ได้รับการจัดสร้าง ขึ้นแล้ว กลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีงานหน้าที่ด้านบริหาร ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) การตรวจสอบและการประเมิน กลยุทธ์ คือ ทันทีที่กลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติ ผู้จัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องทำการตรวจสอบและ ประเมินผลลัพธ์ และทำการส่งผลลัพธ์ที่ได้กลับไปสู่ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในครั้งต่อไปจะได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังแผนภูมิที่ 4¹²²

¹²²สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 6-9.



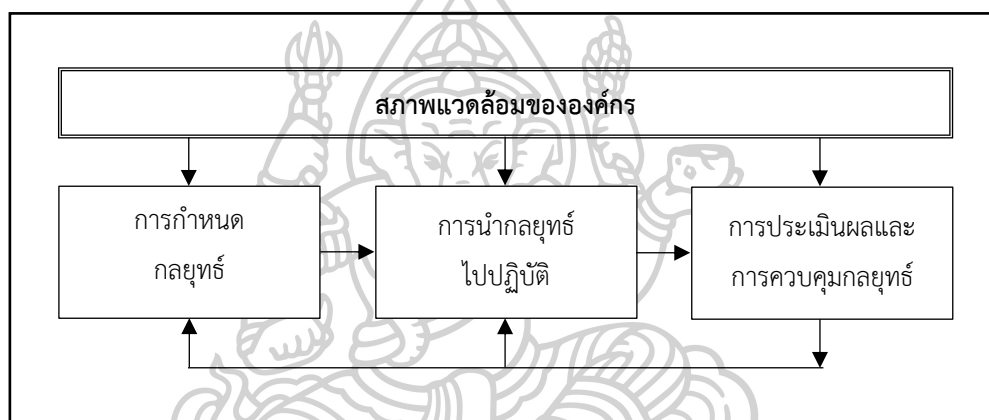
แผนภูมิที่ 4 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ โอพิทักษ์ชีวิน

ที่มา : ศาสตราจารย์ โอพิทักษ์ชีวิน, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 7.

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เพื่อการจัดวางกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ 4 ประการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายใน การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคล และการพิจารณาตกลงเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ คือ ต้องวางแผนกลยุทธ์ออกมาเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในองค์การ โดยมีแผนงานต่างๆ พร้อมด้วยนโยบายและกลยุทธ์ จะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ คือ การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และการกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ย่อย 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องกระทำให้เชื่อมโยงกัน ปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล และ ระบบและกระบวนการบริหารงาน 4) การประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวงจรการบริหารของผู้บริหารระดับสูงที่ต่อเนื่อง¹²³ ชินนทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จึงทำการประเมินผลและควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงาน ดังต่อไปนี้

¹²³พิชัย เสงี่ยมจิตต์, *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ* (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 35-36.

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่างๆ ภายใน องค์กรเอง เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร 3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ สวอท (SWOTs analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กร 4) กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ (SWOTs analysis) 5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ 6) การควบคุม กลยุทธ์เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังแผนภูมิที่ 5¹²⁴



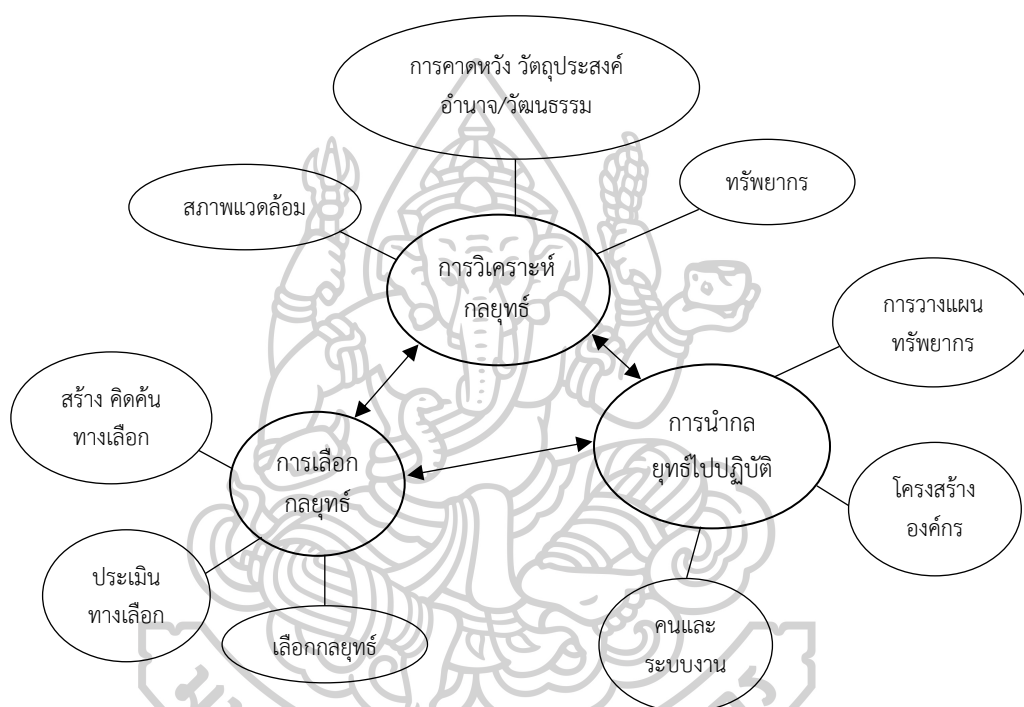
แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนกระบวนการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สตาห์ลและกริกส์บาย (Stahl and Grigsby)

ที่มา : Stahl, Michael J. and Grigsby, David W., **Strategic Management for Decision Making** (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992), 6, อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน ราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 6.

จอห์นสัน และโซล (Johnson and Scholes) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อดูปัจจัยสภาพแวดล้อม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

¹²⁴ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 5-7.

ภายในองค์กร เพื่อดูปัจจัยด้านทรัพยากร วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร กลุ่มผู้อำนวยการเมือง ในองค์กร รวมถึงสไตล์การบริหารจัดการ 2) การเลือกกลยุทธ์ นักบริหารที่ดีต้องสามารถสร้าง คิดค้น ทางเลือก และประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และลักษณะของธุรกิจ ประเด็นที่พิจารณาเลือกคือ ความเสี่ยง โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นักบริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับ โครงสร้าง ระบบและคนในองค์กร การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร ดังแผนภูมิที่ 6¹²⁵



แผนภูมิที่ 6 แสดงองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามตัวแบบของ จอห์นสัน และโซล (Johnson and Scholes)

ที่มา : Johnson and Scholes, อ้างถึงใน ชัยยศ สันติวงษ์ และ นิตยา เจริญประเสริฐ, **การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์: Strategic Information System** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง, 2546), 36.

¹²⁵Johnson and Scholes, อ้างถึงใน ชัยยศ สันติวงษ์ และ นิตยา เจริญประเสริฐ, **การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์: Strategic Information System** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง, 2546), 36.

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปสามารถแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันห้าส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งของบริษัทและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก 5) การดำเนินกลยุทธ์โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในบริษัท¹²⁶

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินการอย่างระมัดระวังภายใต้เป้าหมาย 2 ด้าน คือ 1) การสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) 2) การสร้างมูลค่าและความมั่นคงให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) จะเป็นการกลั่นกรองและการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน และอนาคตของบริษัท หรือเป็นการวิเคราะห์ SWOT นั่นเอง 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทในรูปของทัศนคติทั่วไป เพื่อไปสู่การเจริญเติบโตและการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัท ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งความสำคัญที่การปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขัน ของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท ในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยธุรกิจ ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) เป็นวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัท และหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ ปัญหา 4 ประการ

¹²⁶สมยศ นาวิการ, *การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่: Strategic Management* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2548), 7.

ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม 4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร หรือ ค่านิยมร่วม การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบได้ด้วย 1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร¹²⁷ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของกระบวนการที่มีขั้นตอนต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันตามลำดับ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการที่สะท้อนให้ผู้บริหารสามารถเห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก 2) การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องกระทำหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รู้เขารู้เราแล้ว รู้ข้อดีและข้อเสียของตนเองแล้ว รู้โอกาสในการดำเนินงานในการกำหนดทิศทางองค์กรเป็นการมองไปข้างหน้าแล้วประมาณการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมาย 5) การควบคุมกลยุทธ์ คือ การกระทำโดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นได้ดำเนินไป ตามแผนอย่างถูกต้องและเหมาะสม หรือความมุ่งหวังของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งเกิดขึ้นเป็นจริงเชิงรูปธรรม¹²⁸ ชูใจ เอี้ยวอักษร ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) จะประกอบขึ้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทในปัจจุบันและอนาคต เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่ธุรกิจสามารถกระทำได้ดี ต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ ธุรกิจที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้

¹²⁷ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2548), 15-23.

¹²⁸ สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549), 3-44.

อยู่เสมอ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่ธุรกิจไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของธุรกิจ ธุรกิจจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ จะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน อยู่เป็นระยะเพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงต่างไปด้วย อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ความเข้มแข็งของคู่แข่ง อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้นล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น 1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยปัจจัยของโอกาสและอุปสรรค ที่อยู่นอกธุรกิจและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วน คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมือง/กฎหมาย และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรง ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้าและกลุ่มผลประโยชน์ 1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ที่อยู่ในธุรกิจและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Corporate Structure) วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ทรัพยากรขององค์การ (Corporate Resources) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 2.1) การกำหนดภารกิจ (Mission) คือ จุดประสงค์ที่บอกถึงเหตุผลว่าธุรกิจถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อมีภาระใด ซึ่งสามารถระบุอย่างละเอียดหรืออย่างสั้นๆ ก็ได้ จะช่วยมิให้ธุรกิจต้องผูกมัดตัวเองจนเกินไป แต่ก็มีผลเสียคือไม่มีทิศทางที่เด่นชัด มีแต่ความคลุมเครือ และจะมีผลต่อการกำหนดแผนการต่างๆ ที่จะติดตามมา 2.2) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) คือ ผลลัพธ์ในขั้นปลายที่ได้มาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์จะต้องบอกว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ ต้องการจะให้แล้วเสร็จเมื่อไร และควรจะออกมาในรูปเชิงปริมาณหรือตัวเลข 2.3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนงานหลักที่ประมวลวิธีการ หนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายและภารกิจของธุรกิจ โดยทั่วไปมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือระดับองค์การ (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การ

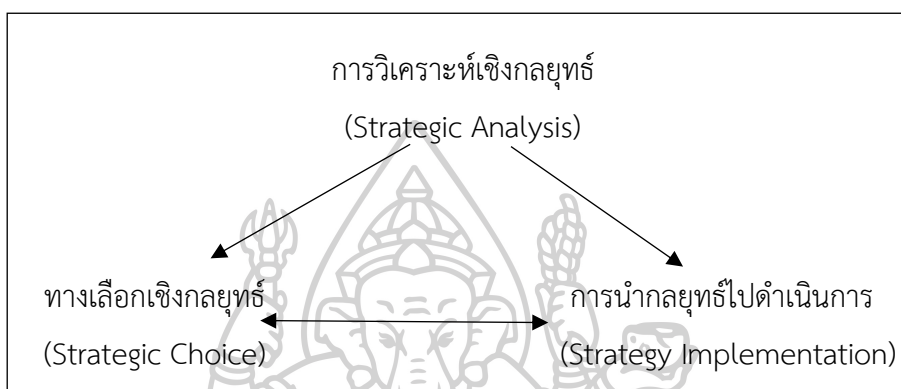
โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นกลยุทธ์หลักที่จะเป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกถึงหนทางที่จะปรับปรุงตนเองให้พร้อมที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกถึงหนทางที่แต่ละหน่วยงานหรืองานในแต่ละหน้าที่จะต้องทำอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจให้เกิดประโยชน์

3) การนำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์ต่างๆ และนโยบายธุรกิจที่กำหนดไว้มาดำเนินการโดยผ่านทางโครงการต่างๆ (Program) เป็นรายละเอียดที่ระบุถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องการให้สำเร็จและเป็นแผนงานที่ใช้เพียงครั้งเดียว งบประมาณ (Budget) เป็นรายละเอียดของโครงการต่างๆ ของธุรกิจ แต่ถูกกำหนดมาในลักษณะเป็นตัวเงินค่าใช้จ่าย และกรรมวิธี (Procedures) คือ ระบบของลำดับขั้นตอนต่างๆ หรือเทคนิคต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดถึงกรรมวิธีที่จะดำเนินการอย่างไร ในงานแต่ละอย่างเพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปได้ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรดำเนินการให้มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรม

4) การควบคุมและประเมินผล (Control and Evaluation) คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ เพื่อจะตรวจจับว่าการปฏิบัติงานจริงแตกต่างกับสิ่งที่ธุรกิจต้องการหรือตั้งเอาไว้หรือไม่ เพื่อให้การประเมินผลและการควบคุมมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะใช้เครื่องมือชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญเป็นระยะ¹²⁹ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึง โครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นจะ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อที่จะดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส และภัยอันตราย ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร ทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง

¹²⁹ชูใจ เอี้ยวอักษร, การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549), 8-15.

(Strength) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ที่ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการที่จะดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) คือ การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) ก็คือหลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 7¹³⁰



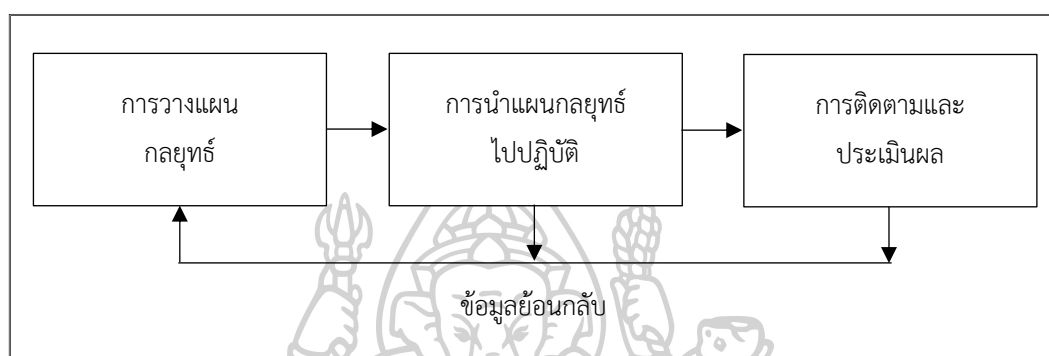
แผนภูมิที่ 7 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ตามแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

ที่มา : สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 18 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551), 25.

สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน อันประกอบไปด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และการกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวก

¹³⁰สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 18 (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551), 25-27.

ให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นั่นบังเกิดผล 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งงานทั้ง 3 ขั้นตอนนั้นจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ตลอดเวลา ดังแผนภูมิที่ 8¹³¹



แผนภูมิที่ 8 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สุพานี สฤกษ์วานิช ที่มา : สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 9.

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ทีปะपाल ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เริ่มจากการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท โดยการใช้วิธีวิเคราะห์ที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ สวอท” หรือ “SWOT analysis” S = Strengths (จุดแข็ง) W = Weaknesses (จุดอ่อน) O = Opportunities (โอกาส) T = Threats (อุปสรรค หรือข้อจำกัด) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส และอุปสรรค ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การ

¹³¹สุพานี สฤกษ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 9.

โดยตรง ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยทางสังคม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งที่สำคัญของบริษัทจะกลายเป็น ความสามารถหลัก ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัท จะประกอบไปด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พันธกิจขององค์กร คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา จะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากที่อื่น วัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร และ เมื่อไร เป้าหมาย คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ โดยทั่วไปจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนปฏิบัติการ มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน โปรแกรมดำเนินงาน คือ ข้อความที่บ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โดยจะมุ่งเน้นว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ คือ รายการใช้จ่ายเงินของบริษัท จะบอกรายการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย วิธีการดำเนินงาน คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่าง และกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข และหาทางแก้ปัญหาต่อไป การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผน กลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้น

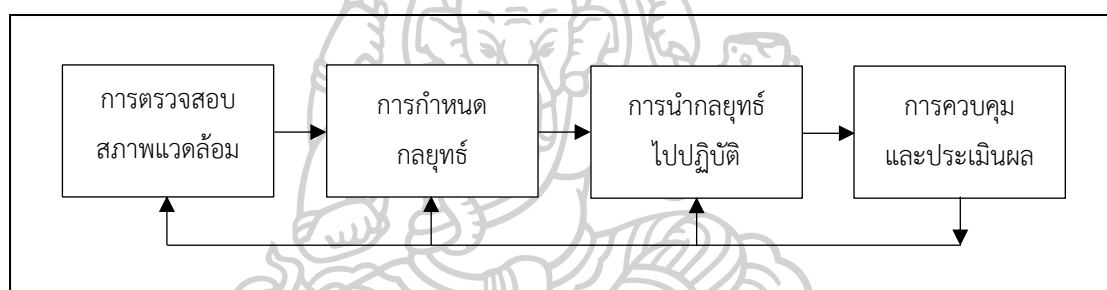
ระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์การ ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์การให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป เพื่อให้การประเมินผลและการควบคุมได้ผลดี ผู้จัดการจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันทีและไม่มีอคติ จากผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทุกระดับในองค์การ เพื่อว่าผู้จัดการในระดับชั้นต่างๆ จะได้นำข้อมูลที่ได้รับเหล่านี้เป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในขั้นแรก¹³²

ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) กระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ ทั้งปัจจัยภายนอก (External) และปัจจัยภายใน (Internal) โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) วิธีการวิเคราะห์แบบนี้เรียกว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “SWOT Analysis” 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ คือ การนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์ SWOT มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์การ โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับ

¹³²พิบูล ทีปะपाल, การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์, 2555), 11-21.

สถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ต่อไป¹³³

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามและการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อปรับการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 20.

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยเริ่มจากการตรวจสอบ การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำการเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินผลสภาพแวดล้อมองค์กรให้แก่บุคคลสำคัญภายในองค์กรได้รับข้อมูลดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร สำหรับวิธีตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์กรที่ง่ายที่สุด คือ การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ได้แก่ (1) จุดแข็ง

¹³³ ญรัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4-6.

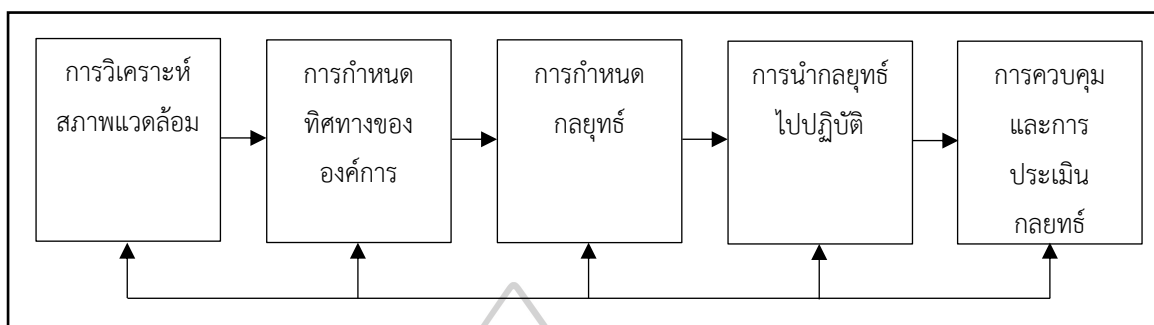
(Strengths = S) (2) จุดอ่อน (Weaknesses =W) (3) โอกาส (Opportunities = O) และ (4) อุปสรรค (Threats = T) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ในระยะสั้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม (Industry Environment) ประกอบด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ทั้งที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อาทิ ผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยการผลิต พนักงาน/สหภาพแรงงาน คู่แข่งขัน สมาคมการค้า ชุมชน เจ้าหนี้ ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์และรัฐบาล เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ในองค์กร โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ในระยะสั้น เช่นเดียวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรองค์กร จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรจะกลายเป็นความสามารถหลัก ในการก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องและเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในเบื้องต้น 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน อาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการทั่วทั้งองค์กรโดยทั่วไป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับกลางและผู้จัดการระดับล่าง ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการตรวจสอบ ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการ เพราะเป็นการตัดสินใจประจำวันเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ไขการดำเนินงานให้ถูกต้อง รวมทั้งแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์กร แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนการดำเนินงานขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้า และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกครั้ง ซึ่งผู้บริหารอาจต้องทำการปรับกลยุทธ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรืออาจทำทั้งสองอย่าง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ¹³⁴

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอนโตนิโอ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบไปด้วย ส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์

¹³⁴สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556), 20-35.

ว่าประสบความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป
 ดังแผนภูมิที่ 10¹³⁵



แผนภูมิที่ 10 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์
 ที่มา : ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 24.

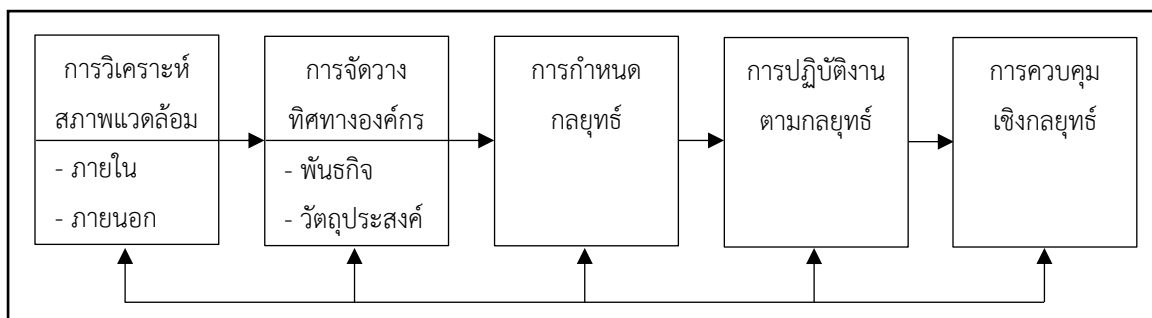
ทศนีย์ ตั้งบุญเกษม ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ คือ ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ขององค์กร วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดนึกในใจว่า อนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นจะมีลักษณะเช่นใด ภาพในใจนี้อาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินไปให้ถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “จะเป็นครัวของโลก” พันธกิจ คือเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กรนั้นๆ พันธกิจเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณค่า ความตั้งใจและความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกำหนดเป้าหมายขององค์กรและแผนต่างๆ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ให้บริการทางการเงินครบวงจรโดยเฉพาะด้านที่อยู่อาศัย โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐประโยชน์ของสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าโดยรวมขององค์กรไม่ใช่แผนหรือส่วนงาน เช่น บริษัท ซีพีเซเว่นอีเลฟเว่น ตั้งเป้าหมายจะขยายสาขาให้ได้ 3,000 สาขาภายใน 2 ปีข้างหน้า ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ คือ การปฏิบัติที่จะนำให้

¹³⁵ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 23-24.

องค์การ เช่น ไวไวตั้งเป้าหมายว่าจะชนะมาภายใน 4 ปี กลยุทธ์หนึ่งที่ไวไวอาจจะกำหนดคือ การพยายามออกกะหมี่รสชาติใหม่ๆ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทุกช่องทาง รวมทั้งขยายตลาดในต่างประเทศด้วย ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่นำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นจะต้องรวมเอาหน้าที่ต่างๆ ทางการบริหารเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำและบังคับบัญชา และการควบคุม เช่นจะต้องกำหนดว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรในรายละเอียด จะต้องจ้างพนักงานเข้ามาเท่าไร จะต้องใช้งบประมาณขนาดไหน ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และวัดผลความสำเร็จของงานอย่างไร ขั้นที่ 5 ประเมินผล ขั้นนี้อาจจะเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์การจะไป ในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาส และอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น คู่แข่งแนะนำสินค้าตัวใหม่ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มใหม่ๆ ทางสังคมเปลี่ยนไป ลูกคามีความต้องการใหม่ๆ ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง (ongoing process) จะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้เสมอ¹³⁶

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ดังแผนภูมิที่ 11

¹³⁶ ศันชัย ตั้งบุญเกษม, การบริหารเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=1251>



แผนภูมิที่ 11 แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Major Steps of the Strategic Management Process)

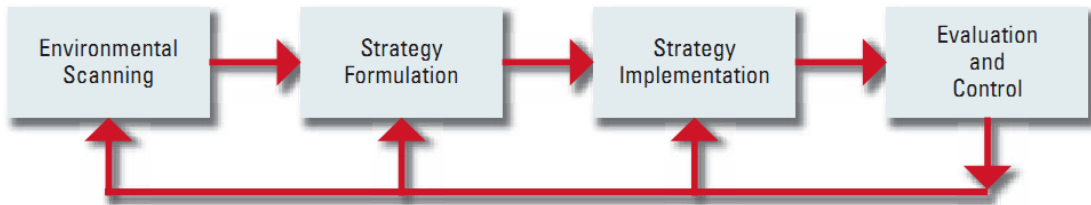
ที่มา : Certo, S. C. and Perter, J. P., **Strategic Management: A focus on process**, (New York: McGraw-Hill, 1990), 10.

จากภาพแผนภูมิที่ 11 ได้แสดงถึงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อระบุถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแรงผลักดันให้กับองค์กร มีการกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นหลักโดยการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดที่สร้างความมั่นใจเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการของการออกแบบและการเลือกกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ก่อนหน้านี้ โดยดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินการจากการวิเคราะห์องค์กรได้ 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้อง¹³⁷

วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์

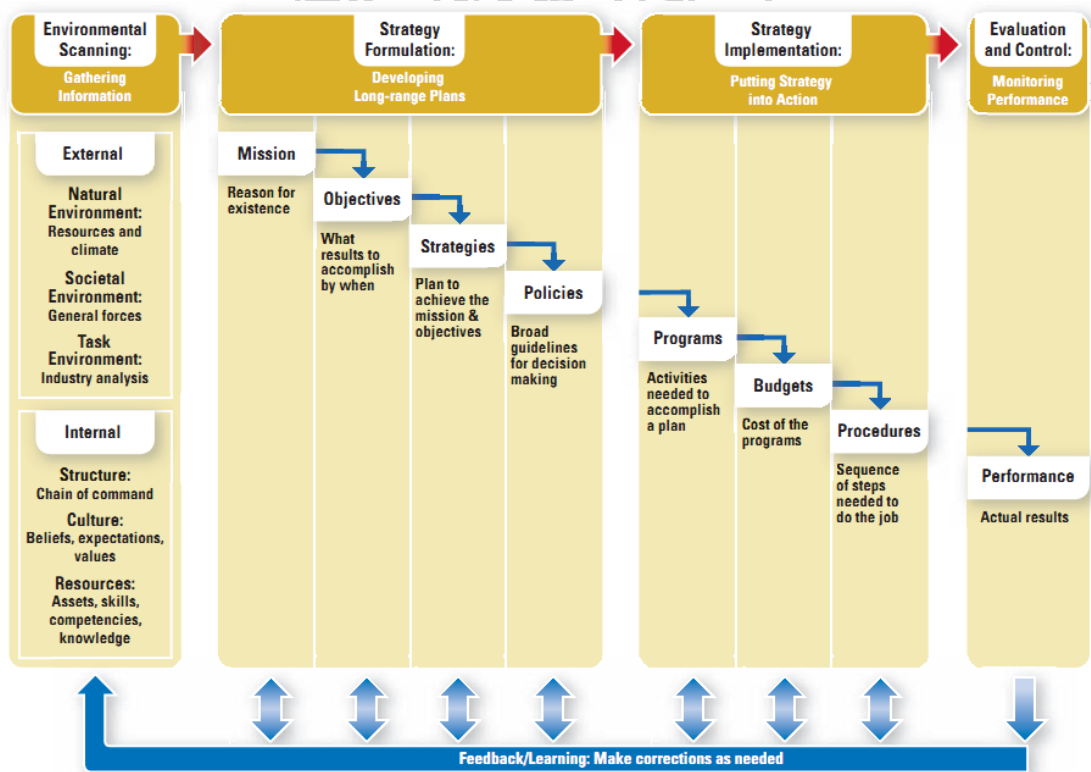
¹³⁷Samuel C. Certo, and Paul J. Perter, **Strategic Management: A focus on process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) ดังแผนภูมิที่ 12 และแผนภูมิที่ 13



แผนภูมิที่ 12 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of the Strategic Management Process)

ที่มา : From Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 48.



แผนภูมิที่ 13 ภาพแสดงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Model)

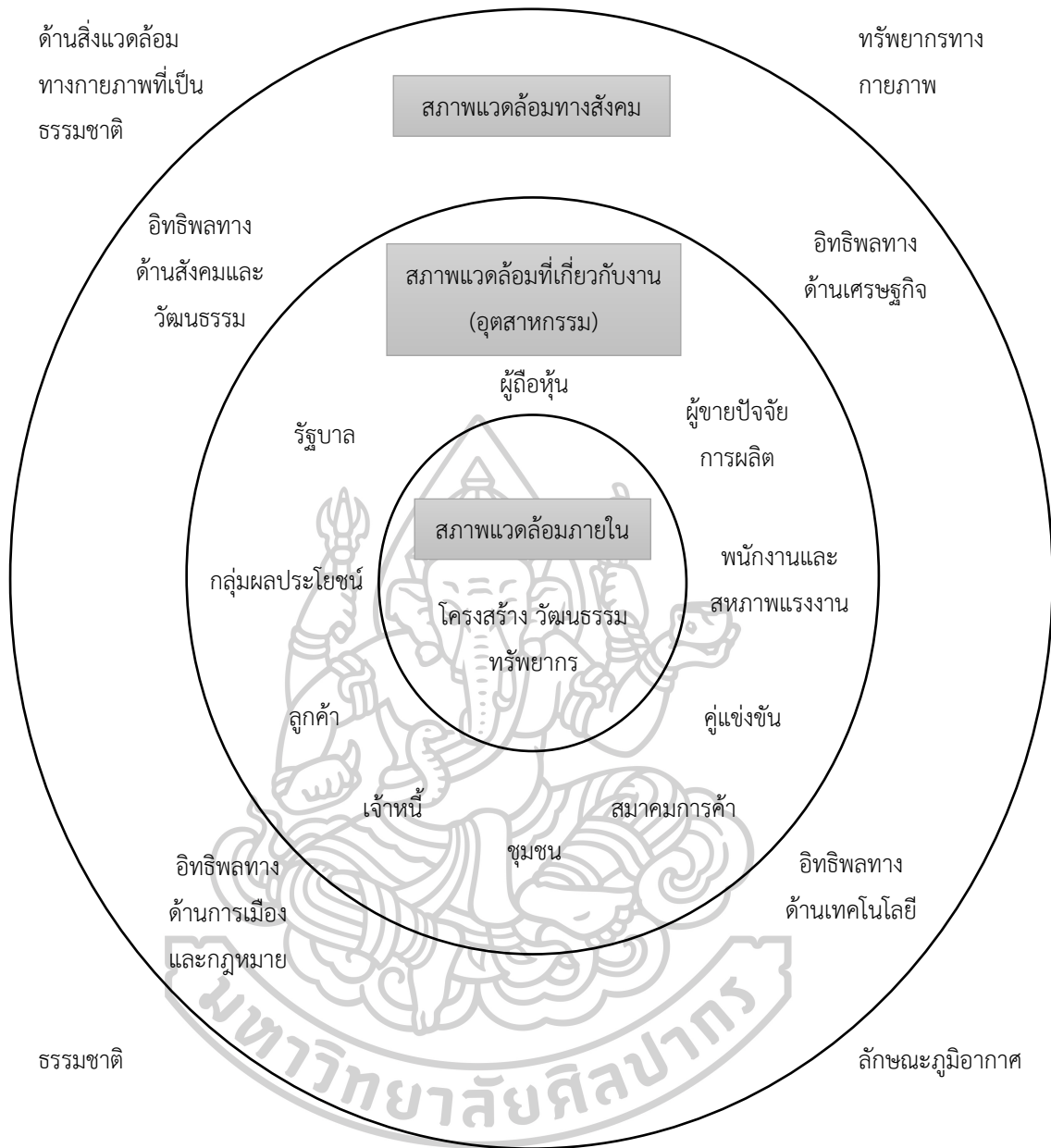
ที่มา : From Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 48.

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

คือ การตรวจสอบ, การประเมินผลและการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้กับบุคลากรในองค์กรทราบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนด “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ซึ่งปัจจัยทั้งภายนอก และภายในนั้นจะเป็นตัววิเคราะห์ ตัดสินใจขององค์กร โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ สวอท” SWOT เป็นตัวอธิบายถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก จะประกอบไปด้วยตัวแปร 2 ตัว คือ (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่ภายนอกองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะเวลาอันสั้น สภาพแวดล้อมภายในจะประกอบไปด้วยตัวแปร 2 ตัว คือ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เพราะตัวแปรเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของงานที่จะทำรวมไปถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ยุทธศาสตร์การจัดการจะเป็นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังแผนภูมิที่ 14¹³⁸



¹³⁸Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 48-49.



แผนภูมิที่ 14 ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)

ที่มา : Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charies E. Bamford., **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, (14thed.) Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, Inc., Press, 2015), 49.

ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments) เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ได้แก่ องค์กรประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนหนึ่งส่วนใด หรือทั้งหมดของธุรกิจเป็นพลังผลักดันจากภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก่อให้เกิดทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อการทำงานขององค์กร โดยสามารถจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ ได้ดังนี้

1.1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) จัดเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจในทางอ้อม (Indirectly Interactive Forces) แม้ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อโดยตรงแต่สภาพแวดล้อมในแต่ละด้านดังกล่าวก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น

1.2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) จะเป็นสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจโดยตรงในการบรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต แรงงาน ทุนส่วน ลูกค้า เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) เป็นแรงผลักดันภายในธุรกิจ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจสามารถควบคุมและจัดการสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ ในการจัดการผู้บริหารต้องทำการศึกษาปัจจัยเหล่านี้ เพื่อประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น¹³⁹

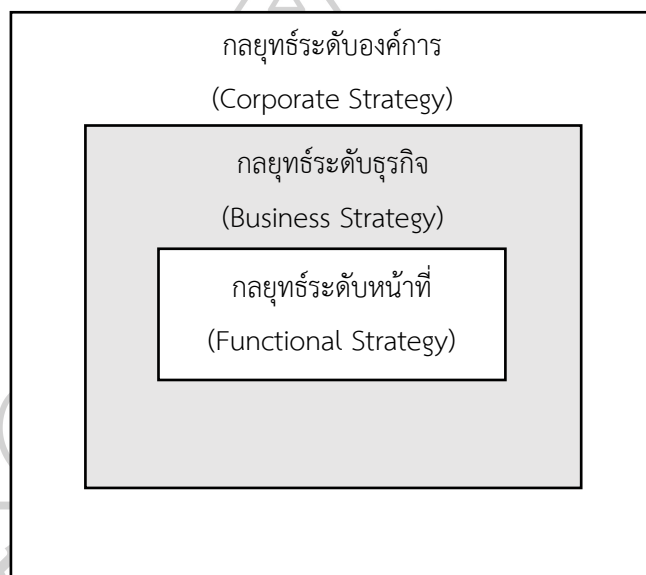
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

คือ กระบวนการของการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน ซึ่งรวมไปถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งยังนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลสำหรับการดำรงอยู่ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ การกำหนดพันธกิจจะต้องทำความเข้าใจภายใต้ปัจจัยพื้นฐาน วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการทำงานขององค์กร วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และรวมความคิดเหล่านี้ให้เป็นหนึ่งเดียว วัตถุประสงค์ จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็น

¹³⁹ณัฐวัฒน์ พระงาม, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 10.

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์ของกิจกรรมที่วางแผนไว้ และจะเป็นสิ่งที่บอกถึงความสำเร็จ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์จะเป็นส่วนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่องค์กรตั้งเอาไว้ กลยุทธ์ ใช้ในการกำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดลูกค้าที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่าใครเป็นคู่แข่งโดยตรงสำหรับลูกค้า นโยบาย เป็นแนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ ในการกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้กล่าวถึง บริษัทโดยทั่วไปมักจะพิจารณาประเภทของกลยุทธ์ว่าประกอบไปด้วย 3 ประเภท ดังแผนภูมิที่ 15



แผนภูมิที่ 15 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 53.

จากแผนภูมิที่ 15 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัท และทัศนคติต่อการเจริญเติบโตของบริษัทในการบริหารจัดการธุรกิจของตัวเอง 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจ มักจะมีการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและความร่วมมือกันในด้านกลยุทธ์ รวมไปถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นแนวทางในการทำงานเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายตาม

กลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรในด้านต่างๆ¹⁴⁰ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจำนง ก็ได้กล่าวถึง ระดับชั้นของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์การจึงอยู่ในระดับที่สูงที่สุด กลยุทธ์ระดับธุรกิจอยู่กึ่งกลาง เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่อยู่ในระดับล่างสุด จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์การบรรลุผลสำเร็จได้¹⁴¹

ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง การกำหนดทิศทางขององค์การ ก่อนลงมือจัดทำกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องตรวจสอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรก่อนว่าจะใช้กลยุทธ์อย่างไรดี เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนมุ่งหวัง แทนที่จะให้งานบรรลุผลสำเร็จ การกำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไป การกำหนดทิศทางเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองได้อย่างดีและชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ขององค์การที่จะจัดทำขึ้นมา ก็จะไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพรวมอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์การของเราจะอยู่ในตำแหน่งไหนใดในสภาวะแวดล้อมนั้น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารเป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ และยังเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญสำหรับพนักงานภายในองค์กรด้วย ภารกิจ (Mission) ลักษณะการดำเนินการขององค์การ สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์การ ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัว เป้าหมาย (Goal) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ซึ่งโดยปกติทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ วัตถุประสงค์ (Objective) การแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์การ ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ การกำหนด

¹⁴⁰Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 48-53.

¹⁴¹อนิวัช แก้วจำนงค์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นำศิลป์ โฆษณา, 2555), 8.

วัตถุประสงค์ให้มีจำนวนปริมาณที่ชัดเจน และมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน จะช่วยลดการทำงานอย่างไม่มีจุดหมายและลดความสับสนที่อาจเกิดขึ้น¹⁴²

การกำหนดกลยุทธ์

องค์การที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยทั่วไปจะกำหนดกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบ โดยทั่วไปได้มีการจำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยทั่วไปกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับเพื่อนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ในแต่ละระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดและตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพื่อกำหนดทิศทางองค์การและมุ่งเน้นการพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์การว่าองค์กรควรดำเนินธุรกิจอะไร ควรมีการจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละประเภทอย่างไร โดยภาพรวมองค์การควรดำเนินงานไปในทิศทางใด กลยุทธ์ระดับองค์การที่กำหนดโดยทั่วไปเพื่อการดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การหดตัว การซื้อกิจการ การควบกิจการ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และกลยุทธ์การผสมผสาน เป็นต้น¹⁴³

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ จนบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”¹⁴⁴

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของ

¹⁴² อนุรักษ์วัฒน์ พระงาม, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 50-58.

¹⁴³ อนิวัช แก้วจำนงค์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นำศิลป์ โฆษณา, 2555), 7.

¹⁴⁴ อนุรักษ์พันธ์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2556), 25.

การสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่างๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (value chain)¹⁴⁵

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาของงบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติ กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยรวม และวัฒนธรรมหรือระบบการบริหารจัดการทั้งองค์กร

แผนงานและยุทธวิธี : การระบุการกระทำ แผนงาน (program) หรือ ยุทธวิธี (tactics) คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนที่ใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์ ทั้งสองคำนี้ใช้แทนกันได้ ในทางปฏิบัติแล้ว แผนงานหนึ่งแผนงานจะประกอบไปด้วยยุทธวิธีมากกว่าหนึ่งวิธี ในขณะที่ยุทธวิธี คือ การกระทำอย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ แผนงานหรือยุทธวิธีมุ่งเน้นไปที่การกระทำและกลยุทธ์ ซึ่งอาจรวมไปถึงการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร หรือการเริ่มต้นพยายามทำการวิจัยครั้งใหม่

งบประมาณ : การคิดต้นทุนแผนงาน งบประมาณ (budget) คือ แผนงานขององค์กร ที่นำเสนอในรูปแบบหรือหน่วยของดอลลาร์ งบประมาณที่ใช้ในการวางแผนและการควบคุม ในด้านงบประมาณจะแสดงรายการและรายละเอียดของต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนงาน องค์กรส่วนมากต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนและจึงกำหนดอัตราผลตอบแทนไว้ในระดับหนึ่งไว้ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะอนุมัติแผนงานใหม่ อัตราผลตอบแทนดังกล่าวมักเรียกกันว่า “hurdle rate” หรือ อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการ และแสดงว่าแผนงานใหม่มีแนวโน้มเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้ และจึงนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นด้วย ดังนั้น งบประมาณจึงไม่เพียงทำหน้าที่เสมือนเป็นแผน กำหนดกลยุทธ์ใหม่แล้ว แต่ยังช่วยในการกำหนดผลทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของ องค์กรได้อีกด้วยโดยผ่านการจัดทำงบการเงินล่วงหน้า (Pro Forma Financial Statement) นั่นเอง

กระบวนการ : การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรม กระบวนการ (procedures) บางครั้งเรียกว่า Standard Operating Procedures (SOP) หรือกระบวนการปฏิบัติงานมาตรฐาน คำว่า กระบวนการ หมายถึง ระบบของเทคนิคหรือขั้นตอนที่ดำเนินตามลำดับโดยอธิบายรายละเอียด

¹⁴⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 26 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://yourstrategy.blogspot.com/2009/06/blog-post_6908.html

เกี่ยวกับงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องทำ โดยทั่วไปแล้วกระบวนการจะแสดงรายละเอียดของกิจกรรมที่หลากหลายที่จะต้องปฏิบัติเพื่อทำแผนงานขององค์กรให้สำเร็จ¹⁴⁶

การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)

วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึง การประเมินผลและการควบคุมคือ กระบวนการการตรวจสอบผลการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กร เพื่อนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ต้องการได้ ผู้บริหารในทุกๆระดับจะใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาดำเนินการในการแก้ไขปัญหาต่างๆ แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลคือองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและการประเมินผลยังใช้ระบุข้อเสียในแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และจะช่วยกระตุ้นให้เริ่มต้นกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้ง

ผลการดำเนินงาน (performance) คือผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรม ผลการดำเนินงานจะประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่แท้จริงของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกอธิบายในแง่ของความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นการวัดในแง่ของกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อประสิทธิภาพในการควบคุมและการประเมินผล ผู้บริหารต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน มีข้อมูลที่พร้อมนำไปใช้และไร้ซึ่งอคติจากบุคลากรที่อยู่ในระดับต้น ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลนี้เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่แท้จริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ตั้งแต่ครั้งแรก¹⁴⁷

การบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาและบูรณาการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักๆ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการนำหลักการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรค เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ถือเป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางที่ดีที่สุด

¹⁴⁶Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 53-55.

¹⁴⁷เรื่องเดียวกัน, 55.

ให้กับองค์กรว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรภายนอก 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้้องค์กรได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้อย่างเป็นรูปธรรม 4) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติว่ามีข้อผิดพลาดตรงไหน และเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้หรือไม่ เพื่อนำสิ่งที่ได้ติดตาม ตรวจสอบ มาปรับปรุง และพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารงานในคราวต่อไป ซึ่งกระบวนการในแต่ละส่วนต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยการนำหลักการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาปรับใช้กับบริบทขององค์กร เพื่อสร้างจุดแข็งหรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนา

ดนัย เทียนพุฒ ได้กล่าวถึง การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น และมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย¹⁴⁸ พิชิต เทพวรรณ กล่าวถึง การพัฒนา เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จะช่วยปรับปรุงความสามารถของพนักงานให้บรรลุซึ่งความท้าทายของงานที่มีอยู่หรือที่จะเกิดขึ้น¹⁴⁹ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ ได้กล่าวถึงคำว่า พัฒนา หรือ Development หมายถึง หนทางหรือโอกาสที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อจะให้มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ฝึกอบรม ให้การศึกษา ให้มีประสบการณ์จากงานโดยได้มีการวางแผนและขึ้นไว้ก่อนล่วงหน้า และการเจริญเติบโตภายใต้การชี้แนะ¹⁵⁰ พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า ทำให้เจริญ

¹⁴⁸ ดนัย เทียนพุฒ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์, 2545), 26.

¹⁴⁹ พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 87.

¹⁵⁰ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ: Human Resource Development in Organization, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 2.

ส่วนในพจนานุกรมระดับมหาวิทยาลัยของ เว็บสเตอร์ (Webster's Seventh New Collegiate Dictionary) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Development” ว่าเป็นการกระทำกระบวนการหรือผลของการพัฒนาหรือขั้นตอนของการกำลังพัฒนา ส่วนคำว่า “Develop” ซึ่งเป็นคำกริยานั้นมีความหมายหลายอย่างแต่ใกล้เคียงกับความหมายในภาษาไทย คือ การเคลื่อนย้ายจากตำแหน่งเดิมไปยังตำแหน่งที่ให้ประโยชน์ที่มีประสิทธิผลมากกว่าหรือเพื่อขยายโดยกระบวนการของการเจริญเติบโต¹⁵¹ โรเบิร์ต (Robert) ได้กล่าวถึงคำว่า พัฒนา (Development) นั้นมีนัยที่แสดงถึงความเจริญเติบโตทั้งมวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่ และประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันออกไป¹⁵² มอนดี้ และ โน (Mondy and Noe) ได้กล่าวว่า การพัฒนา (Development) คือ การเรียนรู้นอกเหนืองานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว¹⁵³ สุจิตรา ธนานันท์ ได้กล่าวถึงการพัฒนา ว่าเป็นการกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้น ดังนี้ 1) ความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต 2) ความมีอิสระ และเสรีภาพในการตัดสินใจ 3) ความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน¹⁵⁴

ความหมายของทรัพยากรมนุษย์

พจนานุกรมระดับมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ครั้งที่เจ็ดของเว็บสเตอร์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “Human” ว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคน ประกอบด้วยคน มีรูปแบบหรือคุณลักษณะของคน ส่วนคำว่า “Resource” นั้นแปลว่า แหล่งใหม่หรือแหล่งที่สงวนไว้ของพัสดุหรือการสนับสนุน

¹⁵¹ Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, G. & C., (Merriam Company Publishers, Massachusetts, 1971), อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2548), 45.

¹⁵² Robert B. Burr., “Management Development,” in **Training and Development Handbook**, ed. By Robert L. Craig and Lester R. Bittel (New York: McGraw-Hill, 1967), 366.

¹⁵³ Noe, Robert M and Mondy, R. Wayne., **Human Resource Development**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 202.

¹⁵⁴ สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551), 27.

ซึ่งขยายต่อว่าเป็นหนทางที่ทำให้มีพร้อมหรือความมั่งคั่งที่สามารถคำนวณได้ หรือแหล่งรายได้ที่เป็นไปได้ในระยะเวลายาวไกล หรือบางสิ่งบางอย่างที่คนมีเพื่อใช้แก้ไขปัญหาความยุ่งยาก หรือเป็นประโยชน์ นอกจากนี้ยังแปลว่า ความเป็นไปได้ในการปลดปล่อยหรือการฟื้นตัว หรือความสามารถที่จะเข้าถึงและจัดการสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งถ้าเอาคำว่า “Human” มารวมกับคำว่า “Resource” เป็นคำว่า “Human Resource” ก็จะได้ความว่า ทรัพยากรที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ คือ ความสามารถที่จะจัดการหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ¹⁵⁵

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นรูปแบบหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มจิตสำนึกของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาทางด้านจริยธรรม ตลอดจนเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพื้นฐานการประพฤติปฏิบัติทางด้านจริยธรรมในการทำงาน เป็นการปลูกฝังความเชื่อทางด้านจริยธรรมปรับปรุงความเข้าใจถึงสภาพพจน์ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคม และบุคคลทั่วไป เพื่อนำไปสู่ระดับของความเป็นธรรมและความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้การฝึกอบรมหรือพัฒนาทางด้านจริยธรรมให้แก่พนักงาน¹⁵⁶ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) โดยส่วนมากมักดำเนินการโดยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถมองข้ามได้¹⁵⁷

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ

¹⁵⁵ Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, G. and C., (Merriam Company Publishers, Massachusetts, 1971), อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2548), 45-46.

¹⁵⁶พิชิต เทพวรรณ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 258.

¹⁵⁷ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล และคณะ, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 85-86.

ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร¹⁵⁸ กิรติ ยศยิ่งยง ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้¹⁵⁹ นราธิป ศรีราม ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ¹⁶⁰ สุจิตรา ธนानันท์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร¹⁶¹ อนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้¹⁶² ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าคือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่จัดให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสบการณ์ ผลผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และสูงสุดเพื่อมวลมนุษยชาติ¹⁶³ จิตติมา อัครธิติพงศ์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่

¹⁵⁸ธัญญา ผลอนันต์, **Human Resource Focus** (กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค, 2547), 49.

¹⁵⁹กิรติ ยศยิ่งยง, **การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: Strategic Human Resource Development Planning**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี้, 2549), 2.

¹⁶⁰นราธิป ศรีราม, **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 8-15, 2550), 28.

¹⁶¹สุจิตรา ธนानันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), 35.

¹⁶²อนิวัช แก้วจำนงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 140.

¹⁶³ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 10.

เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่ม และกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความจำเป็นกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว และเกี่ยวข้องกับ การวิวัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับ มหาภาค และการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค¹⁶⁴ โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณสินธุ์นอก ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ โดยการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ สอดคล้องกับพัฒนาการขององค์การ ทั้งในด้านโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์การ¹⁶⁵ ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development (HRD) เป็นกระบวนการที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์การมีการ เรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง โดยกระบวนการนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับ ทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ¹⁶⁶ ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ ได้กล่าวถึงการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อที่จะทำงาน ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁶⁷ อีระเดช รวิมงคล ได้สรุปคำจำกัดความของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มี

¹⁶⁴จิตติมา อัครธิตีพงศ์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 40.

¹⁶⁵โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณสินธุ์นอก, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับ ผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า: Human Resource Management For Line Managers In The Next Decade** (กรุงเทพฯ: อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168, 2557), 117.

¹⁶⁶ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: Human Resource Management in Education** (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2557), 91.

¹⁶⁷ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development** (กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 23.

ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต¹⁶⁸ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลว่าเป็นวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน¹⁶⁹ ประเทือง สุขแสง ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ โดยใช้กลวิธีต่างๆ เช่น ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ฯลฯ¹⁷⁰ พรชัย เจดามาน ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต¹⁷¹

กิลลีย์ และเมย์คูนิช (Gilley and Maycunich) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกลไกภายในส่วนกลางขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานเชื่อมโยงองค์กร¹⁷² สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของแต่ละ

¹⁶⁸ธีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 5.

¹⁶⁹เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ: Human Resource Development in Organization**, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 2.

¹⁷⁰ประเทือง สุขแสง, **HRM และ HRD คืออะไร**, เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/281757>

¹⁷¹พรชัย เจดามาน, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

¹⁷²Gilley, J. W., and Maycunich. A., **Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development**, (Cambridge, Mass: Perseus, 2000), อ้างถึงใน อรรถชัย ฌ ตะกั่วทุ่ง, **การประเมินความคุ้มค่าเงินในงาน HRD**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Be Bright Books, 2548), 17.

บุคคล, การทำงานเป็นทีม, กระบวนการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร และได้รวบรวมและสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตารางที่ 1¹⁷³

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myers , 1964)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการเพิ่มความรู้อุทิศ และขีดความสามารถของคนในสังคม (p. 2).	ด้านแรงงานระดับสูง และการใช้ประโยชน์อย่างเต็มรูปแบบ	เศรษฐศาสตร์การพัฒนา
แน็ดเลอร์ (Nadler, 1970)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นชุดของการจัดกิจกรรมขององค์กรที่จัดขึ้นภายในเวลาที่กำหนดและออกแบบมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (p. 3).	การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	จิตวิทยา
โจนส์ (Jones, 1981)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการขยายความสามารถของคนที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายที่เป็นทั้งขององค์กรและบุคคล (p. 188).	ผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายองค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคล	ปรัชญา ทฤษฎีระบบ จิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์

¹⁷³Swanson, R. A. and Holton E, F. III., **Foundations of Human Resource Development** (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009), 4, 6-8.

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
ชาลอฟสกี และ ลินคอล์น (Chalofsky and Lincoln, 1983)	วิชาการด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เน้นการศึกษา ว่า คนและกลุ่มในองค์การ เปลี่ยนแปลงในด้านการเรียนรู้ อย่างไร	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่	จิตวิทยา
สวอนสัน (Swanson, 1987)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานขององค์การโดยผ่าน สมรรถนะของบุคคลของ องค์การ รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน ความถนัด ความเชี่ยวชาญ และ การจูงใจ	ผลการปฏิบัติงานของ องค์การ	เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยาและทฤษฎี ระบบ
อาร์ สมิท (Smith, R. 1988)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนงานและ กิจกรรมทั้งทางตรงและ ทางอ้อม การเรียนการสอนและ หรือปัจเจกบุคคลซึ่งมี ผลกระทบในทางบวกต่อการ พัฒนาของบุคคลและผลผลิต และกำไรขององค์การ (p. 1).	การฝึกอบรมและการ พัฒนาและผลการ ปฏิบัติงานขององค์การ	เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎี ระบบ และจิตวิทยา

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
วัตกินส์ (Watkins, 1989)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาด้านการปฏิบัติงานในระยะยาว เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในการทำงานในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ซึ่งจะไม่ได้จำกัดเพียงการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ (p. 427).	สมรรถนะในการเรียนรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ	จิตวิทยา ทฤษฎีระบบ เศรษฐศาสตร์ และผลการปฏิบัติงาน
แมคลาแกน (McLagan, 1989)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการการใช้ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและองค์การ (p. 7).	การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ	จิตวิทยา ทฤษฎีระบบ และเศรษฐศาสตร์
จิลลี่ และเอ็กแลนด์ (Gilley and England, 1989)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นภายในองค์การเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและหรือการเจริญเติบโตส่วนบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงานปัจเจกบุคคลและหรือองค์การ (p. 5).	กิจกรรมการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	จิตวิทยา ทฤษฎีระบบ เศรษฐศาสตร์ และผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
แน็ดเลอร์ และแน็ดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัด อย่างเป็นระเบียบ โดยนายจ้าง จัดให้แก่พนักงานภายใน ช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อนำมาซึ่ง ความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุงผล การปฏิบัติงานและหรือการ เจริญเติบโตส่วนบุคคล (p. 6).	การเรียนรู้ และการ ปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน และจิตวิทยา
สมิท (Smith, 1990)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการของการกำหนด วิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนา และปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรและปรับปรุงผล การปฏิบัติงานและผลิตภาพ ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาและการ เป็นผู้นำเพื่อให้บรรลุผลร่วมกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร และส่วนบุคคล (p. 16).	การปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงาน	ผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีระบบ จิตวิทยาและ เศรษฐศาสตร์

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
ชาลอฟสกี (Chalofsky, 1992)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การศึกษาและการปฏิบัติเพื่อการเพิ่มสมรรถนะของปัจเจกบุคคล กลุ่ม การรวมตัวกัน และองค์การ โดยผ่านการพัฒนาและสอดแทรกแบบการเรียนรู้เป็นฐานเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ได้มาซึ่งการที่คนมีความสามารถสูงสุด และการเจริญเติบโต และประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ (p. 179).	สมรรถนะการเรียนรู้ และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ทฤษฎีระบบ จิตวิทยา และผลการปฏิบัติงานของมนุษย์
มาร์ซิก และ วัตกินส์ (Marsick and Watkins, 1994)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนผสมของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ก่อให้เกิดการบูรณาการทฤษฎีที่จำเป็นต่อการเกิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ แต่จะต้องวางตำแหน่งเพื่อกระทำการแบบยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การด้วย (p. 355).	การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้	ผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทฤษฎีระบบเศรษฐศาสตร์ และจิตวิทยา

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
สวอนสัน (Swanson, 1995)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนาและการสร้างความเชี่ยวชาญของมนุษย์โดยผ่านการพัฒนาองค์การ และการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (p. 208).	การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาองค์การ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ ระดับกระบวนการทำงาน และระดับปัจเจกบุคคล	ทฤษฎีระบบ เศรษฐศาสตร์ และจิตวิทยา
แมคลีน และแมคลีน (McLean and McLean, 2001)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทั้งในขั้นพื้นฐานและระยะยาว โดยเป็นไปเพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานในการทำงาน ทักษะความเชี่ยวชาญ การเพิ่มพูนผลผลิต และความพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นส่วนบุคคลหรือแบบกลุ่ม/ทีมงาน หรือเพื่อเป็นประโยชน์ขององค์กร สังคม ประเทศชาติหรือเพื่อความเป็นไปของมนุษยชาติ (p. 313).		เศรษฐศาสตร์การ พัฒนา และจิตวิทยา

ตารางที่ 1 แสดงคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่ผ่านมา (Human Resource Development Definitions over Time) (ต่อ)

ชื่อผู้เขียน (AUTHOR)	คำจำกัดความ (DEFINITION)	ส่วนประกอบที่สำคัญ (KEY COMPONENTS)	ทฤษฎีที่เป็นจุดเน้น (UNDERLYING THEORIES)
สวอนสัน (Swanson, 2009)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบขององค์กร กระบวนการทำงาน ทีมงาน และการปฏิบัติงานส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นการดำเนินการในลักษณะของการฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้องค์กร การจัดการอาชีพ การพัฒนาภาวะผู้นำ ฯลฯ	การพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทักษะความเชี่ยวชาญ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ทฤษฎีระบบ เศรษฐศาสตร์ และจิตวิทยา

ที่มา : Swanson, R. A. and Holton III, E. F., **Foundations of Human Resource Development** (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009), 6-8.

กูเลต (Goulet) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งหมายถึงการบรรลุคุณค่าร่วมของการพัฒนา (Core values of development) ประกอบด้วย 3 สภาวะ คือ 1) การทำให้มนุษย์สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีพ เช่น ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่พักอาศัย 2) การทำให้มนุษย์เต็มไปด้วยความรู้สึกเป็นตัวตนอย่างแท้จริง และมีตัวตนอยู่อย่างมีค่า เท่าเทียม เสมอภาคกันในสังคม และ 3) การทำให้มนุษย์ถึงซึ่งสภาวะแห่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีสิทธิเสรีภาพ โดยเฉพาะ

อย่างยังมีเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ¹⁷⁴ เพซ สมิท และมิลล์ (Pace Smith and Mills) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กรโดยใช้กิจกรรมการพัฒนา จะต้องครอบคลุมทั้งสองด้าน คือ ด้านบุคคลซึ่งจะต้องพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการ เพื่อไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงานผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น¹⁷⁵ สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของบุคคล ผ่านการพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน¹⁷⁶ ไบรอาร์ และรู (Byars and Rue) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมบุคลากร สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การออกแบบระบบสำหรับ ประเมินผล การปฏิบัติงาน และช่วยเหลือบุคลากรในแผนพัฒนาอาชีพ¹⁷⁷ ยอร์กส์ (Yorks) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระยะยาว และการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรในการ พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และสนองความต้องการต่อการทำงานของตนเอง และ ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร¹⁷⁸ มอนดี้ และ โน (Mondy and Noe) ได้กล่าวว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังรวมถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนา กิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน¹⁷⁹ อิวานชีวิช (Ivancevich) ได้กล่าวถึงการพัฒนา

¹⁷⁴ Goulet, D., **The Cruel Choice: A New Concept in the Theory of Development** (New York: Atheneum, 1971), 23.

¹⁷⁵ Pace, W., Smith, P., and Mills, G., **Human Resource Development** (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 3.

¹⁷⁶ Swanson, R. A., and Holton, E. F., **Foundation of human resource development** (San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2001), 4.

¹⁷⁷ Byars, L. L., and L. W. Rue., **Human Resource Management**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 5.

¹⁷⁸ York, L., **Strategic human resource development** (Mason, Ohio: South-Western, Thomson, 2005), 20-21.

¹⁷⁹ Noe, Robert M and Mondy, R. Wayne., **Human Resource Management**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 5-6.

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการที่พยายามเตรียมข้อมูลทักษะ และความเข้าใจให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้¹⁸⁰ เวอเนอร์และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการจัดระบบและการวางแผนออกแบบกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต¹⁸¹ เบร์นาร์ดีนและรัสเซล (Bernardin and Russell) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเรียนรู้ที่ออกแบบมาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า¹⁸² ฮาร์ริสัน และเคสเซลส์ (Harrison and Kessels) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญาน เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ¹⁸³ ฮาร์บิสัน และไมเออร์ส (Harbison and Myers) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพของมนุษย์ในสังคม ในทางเศรษฐศาสตร์ อธิบายได้ว่า เป็นการเพิ่มทุนมนุษย์และการลงทุนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในทางการเมือง อธิบายได้ว่า เป็นการ

¹⁸⁰Ivancevich, John M., **Human Resource Management**, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 393.

¹⁸¹ Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 4.

¹⁸² Bernardin, H. John and Russell Joyce E.A., **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 275.

¹⁸³Harrison, R., and Kessels, J., **Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organization View** (NY: Palgrave Macmillan, 2004), 1.3, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 9-10.

เตรียมความพร้อมของประชาชนในการมีส่วนร่วมทางสังคมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะในฐานะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย¹⁸⁴

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ผู้ศึกษาค้นคว้าพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคติ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตหน้าที่/งาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการฝึกอบรม พัฒนา ศึกษา และการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการขององค์กร การเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้แก่บุคลากร

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

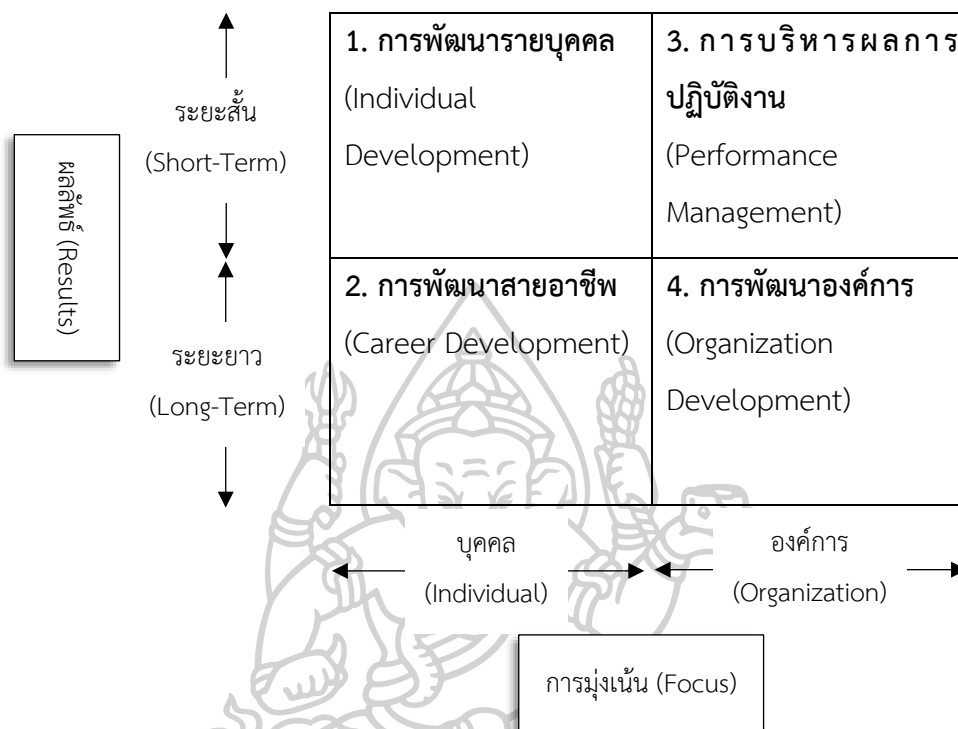
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Developing Human Resources” เมื่อ ค.ศ. 1970 ต่อมาแนนเดอร์ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แนนเดอร์ให้ไว้อย่างเป็นทางการครั้งแรกในการประชุมของสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (ASTD: American Society for Training and Development) ที่มลรัฐไมอามี ใน ค.ศ. 1969 ว่า “HRD is a series of organized activities conducted within a specified time and designed to produce behavioral change” หมายถึง อนุกรมของกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบเพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนด เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์¹⁸⁵ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ต่อมามีนักวิชาการที่ให้ความสนใจได้ทำการศึกษาและได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายท่าน ดังนี้

จากการศึกษาตำราทางวิชาการด้าน HRD หลายเล่มผู้เขียนเห็นแนวคิดของ กิลลี่, เอ็กแลนด์ และ กิลลี่ (Gilley, Egglan and Giley) หนังสือ Principle of Resource Development

¹⁸⁴Harbison, F., and Myers, C. A., **Education, manpower and economic development: strategies of human resource development** (New York: McGraw-Hill, 1964), อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development** (กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 20.

¹⁸⁵Nadler, L., and Nadler, Z., **The Handbook of Human Resource Development** (New York: John Wiley & Sons, 1987), 1.3, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 7.

ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1989 และครั้งที่สอง ในปี ค.ศ.2002 ได้เสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของ HRD ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มีองค์ประกอบของ HRD สี่ด้าน ดังแผนภูมิที่ 16



แผนภูมิที่ 16 องค์ประกอบของ HRD

ที่มา : Gilley, J. W., Egglund, S. A. and Gilley, A. M., **Principles of Human Resource Development**, 2nd ed. (Cambridge, MA: Persus Publishing, 2002), อ้างถึงใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Strategic Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 28.

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งในส่วนของคุณคนและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของคุณคนแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบโดยผ่านเครื่องมือ คือ การฝึกอบรม

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่เน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมี

เป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุน

4. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์การ และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การแก้ปัญหาขององค์การ การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ¹⁸⁶

เพสและคณะ (Pace and Others) ได้กล่าวถึงการทำที่ดำเนินการให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีแนวคิดพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้

- 1) ตระหนักและยอมรับในคุณค่าของบุคคล ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดคุณภาพขององค์การ
- 2) บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จ จึงต้องมีการเตรียมเพื่อให้ได้รับการพัฒนาทางทักษะและความรู้
- 3) สภาพแวดล้อมที่ดีของงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานจะต้องได้รับการปรับปรุงดูแลอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ความพึงพอใจของบุคลากร องค์การควรสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์การ เพราะความสำเร็จในการทำงานมีผลจากความพอใจในงานที่บุคคลนั้นทำอยู่
- 5) ต้องให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 6) การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การและสภาวะแวดล้อม ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมพร้อมบุคลากร
- 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มิใช่เพียงแต่การฝึกอบรม แต่เป็นการเรียนรู้ที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ โดยมีเป้าหมายร่วมกันทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ¹⁸⁷

ดวงเดือน จันทร์เจริญ ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาประเทศไทยใช้แผนการพัฒนาศรษฐกิจแผนที่ 8 มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อในเรื่องการพัฒนาศรษฐกิจ สังคม ควรจะเริ่มที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน ถ้ามนุษย์มีคุณภาพดีแล้วจะทำให้เศรษฐกิจ การเมือง สังคมจะดีด้วย ดังนั้นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประสานงานกับการบริหาร

¹⁸⁶ Gilley, J. W., Egglund, S. A. and Gilley, A. M., **Principles of Human Resource Development**, 2nd ed. (Cambridge, MA: Persus Publishing, 2002), อ้างถึงใน อารณณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ, **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Strategic Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 28-29.

¹⁸⁷ Pace, W., P. Smith and G. Mills, **Human Resource Development** (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 8-9.

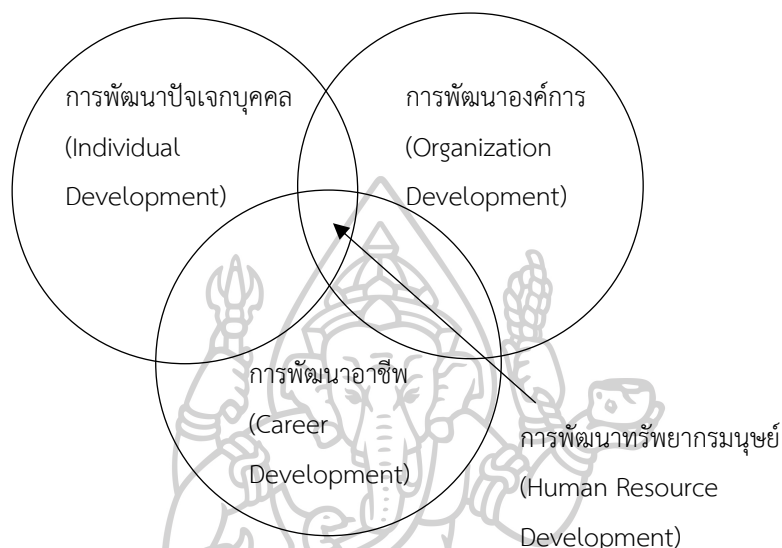
ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนการในการสรรหา คัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน โอนย้าย เลื่อนขั้นและตำแหน่งบุคคลเหล่านั้นให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ ตลอดจนมีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะพัฒนาให้คนเหล่านั้นให้มีความสามารถที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความสอดคล้องกับความก้าวหน้าด้านอื่นๆ ของเทคโนโลยีอันจะทำให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดในการใช้ทรัพยากรขององค์กรของการพัฒนาทรัพยากร¹⁸⁸ ซีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร ที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย 2) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น 3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ ต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลัก หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมก็ต้องให้ความร่วมมือ ยอมรับ และปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ 5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อยๆ จะต้องมีการประเมินผลและติดตาม เพื่อจะได้ทราบว่ากิจกรรมที่องค์กรได้จัดขึ้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งใดที่ควรพัฒนาปรับปรุง และแก้ไข แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น 6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ซึ่งการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย¹⁸⁹

กิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ 1) การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งแนวคิดของแนดเลอร์ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในวิธีการที่หลากหลาย

¹⁸⁸ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 2.

¹⁸⁹ซีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 22-23.

(Self-Learning) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งเน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังแผนภูมิที่ 17



แผนภูมิที่ 17 ภาพกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลเลีย และคณะ (Gilley and Others, 1989)

ที่มา : Gilley, J. W., Egglund, S. A., and Maycunich, A. G., **Principles of Human Resource Development** (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989, 2000, 2002), อ้างถึงใน ศิริภัสสรร์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 144.

ต่อมาใน ค.ศ. 2002 เมื่อมีแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์การ แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบ กิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) จึงได้เพิ่มเติมบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว โดยเน้นทั้งปัจเจกบุคคลและที่องค์การเป็น 4 มิติ เพิ่มจาก 3 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 18¹⁹⁰

การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
HRD roles and practices	
การพัฒนาอาชีพ (Career Development)	การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

แผนภูมิที่ 18 ภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) ที่มา : Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Maycunich, A. G., **Principles of Human Resource Development** (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989, 2000, 2002), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 145.

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development-ID) มุ่งเน้นตัวบุคคล และผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ การพัฒนาบุคคลเน้นความสำคัญของความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล และการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการในระบบและนอกระบบ เป็นการปรับปรุงความรู้ความสามารถ และทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับงานปัจจุบัน การจัดอบรมเพื่อพัฒนาอย่างเป็นทางการ การพัฒนาบุคคลทุกประเภท กิจกรรม

¹⁹⁰Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Maycunich, A. G., **Principles of Human Resource Development** (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989, 2000, 2002), อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 143-145.

การเรียนรู้ ระบบการโยกย้ายโยกย้ายการพัฒนาบุคคลรวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอนออนไลน์ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ การใช้วิดีโอโต้ตอบ การฝึกอบรมโดยการนำโปรแกรมดาวเทียม การประชุมทางวิดีโอ การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการอบรมโดยลงมือปฏิบัติ¹⁹¹

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เน้นการบริหารผลการดำเนินงานตามระบบขององค์กรและเป็นผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงพัฒนา ปรับปรุงผลเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับงาน และองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบมีวิธีการมากมายที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เป้าหมายเพื่อเป็นการรับประกันว่าบุคคลที่เหมาะสมมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การจัดการประสิทธิภาพอาศัยประสิทธิภาพและการวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อหาประสิทธิภาพในปัจจุบันและเป้าหมายที่ต้องการ¹⁹²

3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) มุ่งเน้นการพัฒนาสายอาชีพและเป็นผลลัพธ์ระยะยาว การพัฒนาอาชีพเน้นการวิเคราะห์ที่จำเป็นเพื่อระบุความสนใจแต่ละบุคคล คุณค่า สมรรถนะ กิจกรรมและงานที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพเป็นขอบข่ายย่อยที่เป็นก้าวสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรต้องวางแผนและพัฒนาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากยุคนั้นองค์กรเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก อย่างไรก็ตามจุดเน้นการพัฒนาอาชีพเปลี่ยนเป็นการปรับปรุงพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ทันสมัย¹⁹³ ชูชัย สมितिไกล ได้กล่าวถึง การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจจะได้แก่ การประเมินศักยภาพของบุคคล การกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผนและการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาอาชีพ มีความสำคัญและก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรหลายประการ คือ ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป ช่วยให้บุคลากรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความล้าสมัย การดำเนินงานเพื่อพัฒนาอาชีพจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) ค้นหาและระบุความต้องการขององค์กร 2) พัฒนา

¹⁹¹ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 34

¹⁹²เรื่องเดียวกัน, 39.

¹⁹³เรื่องเดียวกัน, 37.

กลยุทธ์และวิธีการพัฒนาอาชีพ 3) ตระเตรียมสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดโครงการพัฒนาอาชีพ 4) ประชาสัมพันธ์และดำเนินงานตามโครงการ และ 5) ประเมินและติดตามผล¹⁹⁴

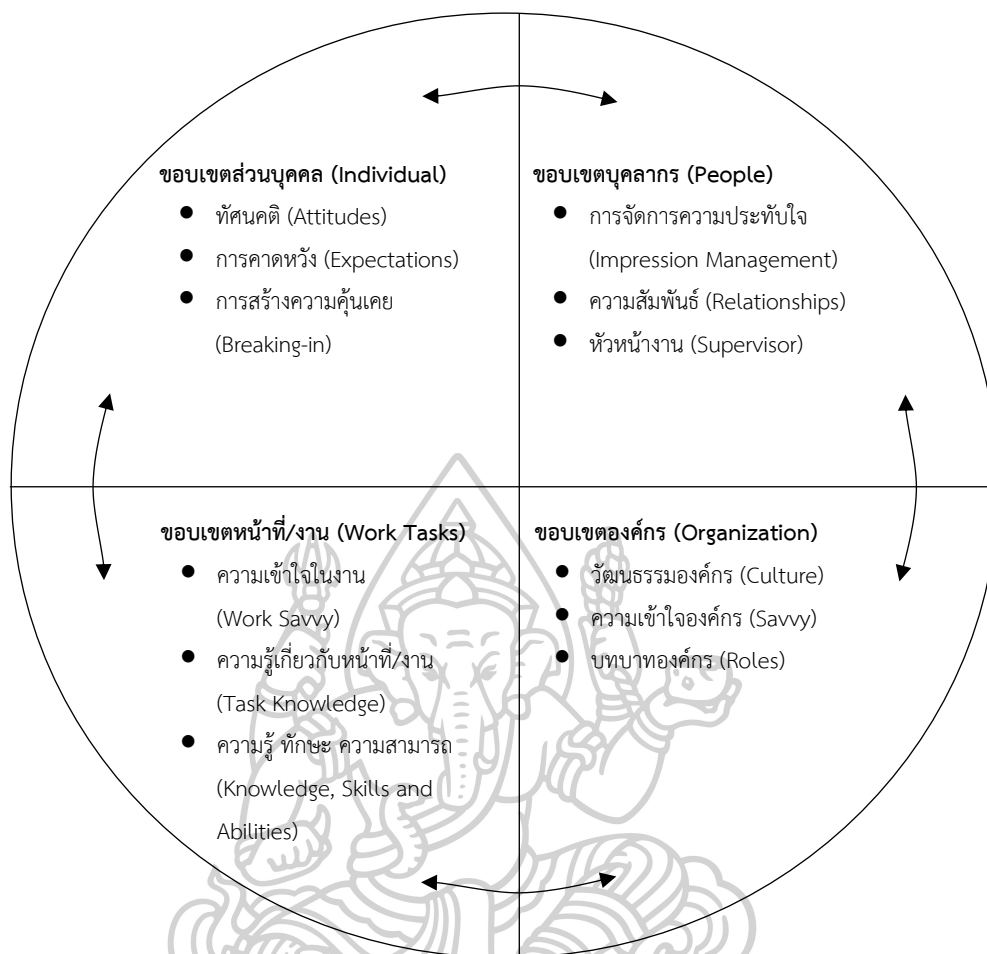
4. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การเป็นการชี้นำสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และการหาแนวทางที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยเพิ่มความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง กระบวนการ ภารกิจ นโยบายและขั้นตอนการบริหารแบบกลยุทธ์และความเป็นผู้นำ การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดจากบนลงล่าง โดยมีการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสุขอนามัยให้แก่องค์กรด้วยการแทรกกิจกรรมสอดแทรกโดยอาศัยความรู้พฤติกรรมศาสตร์ (French and Bell) ระบุกิจกรรมที่สอดแทรกที่สำคัญของการพัฒนาองค์การคือ การฝึกอบรม การศึกษา ก้าวพัฒนา การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลป้อนกลับ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาต่างๆ¹⁹⁵

โนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานสามารถพิจารณาได้จากโมเดลการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ขอบเขตบุคลากร (People) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) ซึ่งสามารถอธิบายได้ตั้งแผนภูมิที่ 19¹⁹⁶

¹⁹⁴ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 320.

¹⁹⁵ดวงเดือน จันทร์เจริญ, หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development, 50.

¹⁹⁶Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.



แผนภูมิที่ 19 ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

พนักงานใหม่ทุกคนไม่ว่าจะมีประสบการณ์ระดับใดแล้วแต่มีความรู้ที่สั่งสมมามีทัศนคติและค่านิยมที่สั่งสมมาด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามวัฒนธรรมและประสบการณ์การทำงาน ในการพิจารณาถึงลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร ก็เป็นไปได้ว่าการเรียนรู้ก่อนหน้านี้อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ ดังนั้น ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) จึงครอบคลุมมุมมองสำคัญของการเรียนรู้ก่อนเข้าทำงานในองค์กรซึ่งเชื่อว่าอาจมีผลกระทบต่อการขัดเกลาทางสังคม

(ดังตารางที่ 2) แม้ว่าพนักงานจะมีการเรียนรู้มาก่อนที่จะเริ่มงานจริง แต่การเรียนรู้เหล่านี้ก็มีความสำคัญเนื่องจากองค์กรอาจสร้างอิทธิพลในระหว่างกระบวนการจ้างงานได้ องค์กรที่เตรียมให้พนักงานมีความพร้อมต่อการทำงานสามารถสร้างอิทธิพลต่อตัวพนักงานได้ และพนักงานใหม่จะต้องประเมินว่าความรู้ที่มีมาก่อนอาจไปขัดขวางการเข้าทำงานในองค์กรหรือไม่

1. ทักษะทัศนคติ (Attitudes) ทักษะทัศนคติอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้สองทาง กล่าวคือทัศนคติของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร บทบาทใหม่ งานใหม่ และมีต่อกระบวนการขัดเกลาทางสังคมและกระบวนการฝึกอบรม ทักษะทัศนคติอาจมีผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมโดยตรงผ่านพฤติกรรมที่มีผลมาจากทัศนคติของพนักงานใหม่ ทักษะทัศนคดียังเป็นแบบแผนที่มีการคัดกรองและคัดแยกการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่อีกด้วย เป็นไปได้ว่าพนักงานใหม่อาจมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้โดยการกำหนดทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กรและช่วยให้พนักงานใหม่ทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างเหมาะสม

2. ความคาดหวัง (Expectations) สาเหตุของปัญหาที่พบบ่อยคือความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของพนักงานใหม่และข้อเท็จจริงที่พบในองค์กร อันมีผลมาจากความไม่พอใจและทัศนคติเชิงลบ การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมคือหนึ่งในงานพื้นฐานของการพัฒนาพนักงานใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

3. ทักษะการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in) พนักงานใหม่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของระยะในการสร้างความคุ้นเคย (โดยปกติแล้วจะกินเวลา 9-12 เดือนแรก) และจะต้องมีทักษะพิเศษที่จะใช้ในองค์กร และจำเป็นต้องเริ่มยอมรับและเคารพสมาชิกของทีมใหม่ พนักงานใหม่จำนวนมากไม่ได้เริ่มต้นกระบวนการนี้ เนื่องจากแผนภายในองค์กรทำให้พวกเขาไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำ พนักงานใหม่ต้องเข้าใจว่ากลุ่มขนาดเล็กมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามา และควรตระหนักถึงระยะที่แตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีสมาชิกใหม่และความต้องการของพนักงานใหม่¹⁹⁷

¹⁹⁷ เรื่องเดียวกัน, 312.

ตารางที่ 2 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

1. ทัศนคติ (Attitudes)	การระบุค่านิยมส่วนบุคคล และทัศนคติที่มีต่ออาชีพ งาน และองค์กร ระบุทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กร ปรับทัศนคติส่วนบุคคลเข้ากับทัศนคติขององค์กร
2. ความคาดหวัง (Expectations)	การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับงาน องค์กรและตนเองในงาน การแก้ไขปัญหาความไม่พอใจ เนื่องจากความแตกต่างในความคาดหวัง
3. ทักษะการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in)	การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการเข้าสู่องค์กร การมีทักษะพิเศษและกลยุทธ์ที่ต้องการ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 311.

ขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ๆ คือ กระบวนการเรียนรู้พื้นฐานทางสังคม มักเกิดขึ้นโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรมากมาย ต้องมีการยอมรับ และมีการเรียนรู้ถึงบทบาท การเรียนรู้ของพนักงานใหม่จะเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยในการฝึกอบรมที่เป็นทางการหรือจากเนื้อหาในรูปแบบลายลักษณ์อักษร การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับพนักงานใหม่ (ดังตารางที่ 3)

1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management) ความประทับใจแรก ของพนักงานใหม่ คือ เครื่องมือของการเริ่มต้นในสิ่งที่ เรียกว่า “เกลียวแห่งความสำเร็จ” หรือ “success spiral” เพื่อนร่วมงานจะใช้พฤติกรรมเริ่มต้นของพนักงานใหม่เพื่อสร้างคุณลักษณะเกี่ยวกับศักยภาพของผลงานและความเหมาะสม ซึ่งมีผลกระทบต่อความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน และมีผลต่องานในอนาคตและพฤติกรรมที่มีต่อพนักงานใหม่ ถ้าลักษณะเริ่มต้นเป็นบวก พนักงานใหม่ อาจมีโอกาสดำรงงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ถ้าพวกเขาประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จะถือเป็นการ ยืนยันถึงลักษณะเริ่มต้นและมีโอกาสได้ร่วมงานสำคัญตามมา พนักงานเก่าจึงมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์มากขึ้นและช่วยให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จ เกลียวแห่งความสำเร็จจึงนำไปสู่ ความสำเร็จที่มากขึ้นและโอกาสในการทำงานที่มากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ (Relationships) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในเชิงบวก มีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและการเข้าสังคมเพราะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มคนเร็วขึ้น หรือช่วยลดผลกระทบของความคาดหวังที่ไม่ได้รับการตอบสนอง และช่วยในเรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่สำคัญมากที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ในการทำงานเชิงบวกจะเป็นกลไกที่สำคัญต่อการเรียนรู้ทางสังคม ผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อาจรวมไปถึงการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จและการเรียนรู้วิธีการทำงานให้สำเร็จโดยการทำงานเป็นทีม อุปสรรคที่มีต่อพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยปัญหาของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาเหล่านี้ อาจเป็นปัญหาเรื้อรังเมื่อพนักงานใหม่ถูกมองว่าแตกต่างเพราะเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือมีพื้นเพทางเชื้อชาติที่แตกต่างกันหรือบางที่อาจมีเพศที่แตกต่างกัน

3. หัวหน้างาน (Supervisor) พนักงานใหม่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน อาจได้รับข้อมูลสำคัญมากกว่า ซึ่งมีผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นและความมุ่งมั่นมากขึ้น รวมไปถึงมีความเครียดและความตั้งใจลาออกน้อยลง และพบว่าลูกน้องมักปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมในการทำงานของหัวหน้างาน และหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง¹⁹⁸

¹⁹⁸ เรื่องเดียวกัน, 312-314.

ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

<p>1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management)</p>	<p>การเริ่มตระหนักถึงความประทับใจในบทบาทเพื่อสร้างการประเมินขององค์กร การเข้าใจถึงกระบวนการจัดการความประทับใจ การเรียนรู้ว่าในองค์กรมองความประทับใจอย่างไร การมีทักษะและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการจัดการความประทับใจ</p>
<p>2. ความสัมพันธ์ (Relationships)</p>	<p>การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของบทบาทต่อความสำเร็จในองค์กรและเข้าใจประเภทของความสัมพันธ์ที่ควรสร้างขึ้น การมีทักษะที่จำเป็นเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์และเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>3. หัวหน้างาน (Supervisor)</p>	<p>การเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน/ลูกน้อง และบทบาท การระบุรูปแบบและความต้องการของหัวหน้างาน การสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อจัดการความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน การเรียนรู้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับหัวหน้างาน</p>

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 313.

ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

เมื่อพนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรในองค์กร พนักงานใหม่อาจเรียนรู้ถึงความซับซ้อนขององค์กรด้วย (ดังตารางที่ 4) การพัฒนาผลงานในระดับสูงนั้น พนักงานใหม่ต้องมีทั้งความรู้ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และต้องแสวงหาความรู้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เชื่อกันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จของตัวบุคคลเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมของตัวบุคคลตรงกับค่านิยมของวัฒนธรรมที่มีอิทธิพล ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นจะถูกรวมไว้ในวัฒนธรรม

ซึ่งมักไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ ความเข้าใจในบรรทัดฐาน ค่านิยม และรูปแบบการทำงานขององค์กรจะเป็นส่วนช่วยเร่งให้เกิดการปรับตัวและการเข้าถึงงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี หากไม่มีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร พนักงานใหม่อาจไม่สามารถเข้าใจถึงระบบที่ไม่เป็นทางการ หรือไม่เข้าใจถึงบทบาทของบุคลากร ข้อห้ามในองค์กรและเหตุผลว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติตามในลักษณะที่เป็น หรือไม่เข้าใจในประสบการณ์ประจำวันในองค์กร หากไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรม พนักงานใหม่อาจไร้ประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีความสามารถเฉพาะทางในการปฏิบัติงานก็ตาม

2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy) พนักงานใหม่ต้องเข้าใจระบบและวิธีการที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นแนวทางการทำงานให้บรรลุโดยแท้จริง การกลายเป็นผู้ที่มีผลงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายความว่า การพัฒนาความเข้าใจในวิธีการทำงานในองค์กรและเข้าใจถึงบุคลากร การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ความเข้าใจในการปกครองขององค์กร และการเรียนรู้ที่จะเจรจาหรือต่อรองกับโครงสร้างอำนาจและระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการ หรือมักเรียกกันว่า การเรียนรู้ การกระทำ ปฏิบัติ (“learning the ropes”) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ความรู้ของเราเกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจกรรมประจำวันในองค์กร และเพื่อเข้าใจถึงผู้มีบทบาทในโครงสร้างอำนาจ หากไม่มีความเข้าใจในวิธีการทำงานภายในระบบองค์กรความสามารถในการทำงานอาจมีอุปสรรคจากการละเมิดบรรทัดฐานซ้ำๆ¹⁹⁹

3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) เกรียน (Graen) นิยามว่าการสร้างบทบาทมีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับขีดจำกัดและความต้องการ 2) การรับและการส่งการสื่อสารแบบโน้มน้าวเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาท 3) การยอมรับรูปแบบพฤติกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเวลาผ่านไป²⁰⁰

เฟลด์แมน (Feldman) ได้กล่าวถึงความพยายามช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างชัดเจน จะช่วยให้เข้าถึงข้อมูลเพื่อลดความคลุมเครือ เพื่อเข้าใจความคาดหวังขององค์กร และเพื่อเรียนรู้วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาท สิ่งเหล่านี้ช่วยในการปรับปรุงผลลัพธ์²⁰¹

¹⁹⁹เรื่องเดียวกัน, 314-315.

²⁰⁰Graen, G. B., “Role-Making Processes within Complex Organizations”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, M. D., Dunnette (ed.), (Chicago: Rand McNally, 1976), 1201–1245.

²⁰¹Feldman, D. C., “Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda”, **Training and Development in Organizations**. I. L., Goldstein, ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 376–416.

ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

<p>1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)</p>	<p>การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลงานอย่างไร การเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่ไม่มีการสอนอย่างชัดเจน</p>
<p>2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy)</p>	<p>การเริ่มตระหนักถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการและปัจจัยความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจถึงวิธีการบรรลุผลลัพธ์อย่างเหมาะสมโดยผ่านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ การได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ และการใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles)</p>	<p>การกำหนดตำแหน่งของตนเองในมุมมองของเป้าหมายองค์กร การเข้าใจบทบาทและเอกลักษณ์ของพนักงานใหม่ในองค์กร การเรียนรู้ในความคาดหวังและกิจกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาท การยอมรับข้อจำกัดด้านบทบาทและความเป็นจริง และการประนีประนอมถึงความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท</p>

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 315.

ขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)

ขอบเขตที่ 4 เป็นขอบเขตที่คุ้นเคยมากที่สุด ความเข้าใจในงานที่ต้องทำและการมีความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ (ดังตารางที่ 5) ความเข้าใจในงานก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy) พนักงานมักสับสนว่าการพัฒนาระบบเพื่อทำความเข้าใจในหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัตินั้นมีความสำคัญอย่างไร ทั้งนี้เพื่อการจัดลำดับความสำคัญ การประมวลผล และการบรรลุความสำเร็จในงาน ต้องมีการคัดเลือกข้อมูลเพื่อระบุว่าจะสิ่งใดสำคัญ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด และต้องใช้ทักษะที่เรียนรู้มากับปัญหาจริงที่พบ แม้ว่าบางคนอาจพูดถึง

การเรียนรู้ การกระทำ ปฏิบัติ (“learning the ropes”) แต่คำๆ นี้แบ่งแยกเพราะมันเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่ย้ายอาชีพที่ทำให้แผนการทำงานให้สำเร็จนั้นอาจเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง

2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge) เน้นอนว่าความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จ แต่เน้นอนว่ามันอาจไม่เพียงพอต่อความสามารถในการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์นั้นอาจไม่เกิดขึ้นเลยหากไม่มีการเรียนรู้ถึงหน้าที่ทั้งหมด ถ้าการฝึกฝนการทำงานนั้นทำโดยแยกออกไป ผลงานที่ได้มานั้นอาจจะมีปัญหา

3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities) ด้วยความเข้าใจในหน้าที่และงานอย่างสมบูรณ์รวมถึงบทบาทของพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จึงจะต้องมองเห็นถึงความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่อาจมีความมั่นใจมากจนเกินไปเกี่ยวกับความรู้ที่ตนเองมีมาก่อนเข้าสู่กระบวนการทางสังคม สำหรับหลายๆ คน ผลลัพธ์หนึ่งในการพัฒนาพนักงานใหม่ คือ “การเรียนรู้ในสิ่งที่พวกเขาไม่รู้” พนักงานใหม่บางคนรายงานประสบการณ์ที่ต่ำต้อยเมื่อพวกเขาตระหนักว่าพวกเขาไม่มีความพร้อมอย่างที่คิดว่ามี²⁰²



²⁰²Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316-317.

ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy)	การเข้าใจถึงวิธีการใช้ความรู้และทักษะในการทำงาน และการได้มาซึ่งทักษะทางวิชาชีพ (เช่น การสื่อสาร การจัดการ เวลาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่)
2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge)	การเข้าใจถึงหน้าที่/งานพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities)	การระบุถึงความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จำเป็นต่อการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและความสามารถ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316.

ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่

การเรียนรู้งานทั้ง 12 ด้านนี้ จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยผ่านค่านิยมของการเรียนรู้ทั้ง 4 ประการ คือ โปรแกรมการเรียนรู้พื้นฐาน (เช่น โรงเรียน), การฝึกงานภายนอก (เช่น การศึกษาในสายวิชาชีพ), โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลัก และการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้พื้นฐาน หมายถึง โปรแกรมหรือสถาบันที่ให้พื้นฐานการเรียนรู้โดยไม่ได้มุ่งตรงไปทำงาน อย่างไรก็ตาม การฝึกงานภายนอกประกอบไปด้วยโปรแกรมหรือสถาบันที่จัดให้มีการฝึกงานแต่ไม่ใช่นายจ้างรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลัก คือ กิจกรรมที่นำเสนอโดยนายจ้างรายใดรายหนึ่งให้แก่พนักงาน และเป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานโดยสำเร็จ กิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงานรวมถึงกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน เช่น การฝึกงานในสถานที่ การเรียนรู้ทางสังคมและการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ²⁰³

²⁰³ เรื่องเดียวกัน, 317.

การเรียนรู้งานทั้ง 12 อย่างและการแทรกแซงทั้ง 4 น่าจะเป็นระบบแบบบูรณาการเพื่อให้พนักงานใหม่บรรลุเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการแทรกแซงทั้ง 4 ประเภทเพื่อการเรียนรู้งานทั้ง 12 อย่างให้สำเร็จ ซึ่งหากทำได้สำเร็จก็น่าจะทำให้พนักงานใหม่บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้และยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป กระบวนการพัฒนาพนักงานใหม่ไม่ใช่แนวคิด แต่เป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร โดยที่พนักงานใหม่อาจต้องผ่านการเรียนรู้และการเรียนรู้เหตุการณ์ซ้ำๆ ดังภาพแผนภูมิที่ 20²⁰⁴



แผนภูมิที่ 20 ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development system)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 318.

ความท้าทายต่อสถาบันการศึกษา

โดยใช้โมเดลนี้เป็นกรอบแนวคิด การศึกษาควรกำหนดหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตทั้ง 4 มุมมองที่เหนือไปกว่าความรู้เกี่ยวกับงาน มุมมองเหล่านี้ได้แก่ 1) การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล 2) การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตขององค์กร 3) การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของการเรียนรู้ทั้งหมด และ 4) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

1. การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล มีเหตุผลน้อยมากที่สถาบันการศึกษาและสถาบันเตรียมตัวสู่การทำงานไม่สามารถรับหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตได้อย่างเต็มที่ โดยพัฒนาในด้านทัศนคติการทำงาน ประสบการณ์ที่เป็นจริง และความเข้าใจวิธีการเข้าสู่องค์กร ที่ชัดเจนคือจะมี

²⁰⁴ เรื่องเดียวกัน, 317.

องค์ประกอบขององค์กรที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนต่อไป แต่ความยากลำบากในระหว่าง การเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าพื้นฐาน ตัวอย่าง เช่น ทักษะคิด เช่น ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ การทำงานเพื่อผลประโยชน์ของทีม ความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและความต้องการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้มักถูกมองข้ามไป

2. การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตองค์กร 2 ขอบเขตนี้ มีความเฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ดังนั้นการศึกษาและการฝึกอบรมจึงมีบทบาทที่จำกัดมากกว่า อย่างไรก็ตาม ควรสอนทักษะพื้นฐานในแต่ละขอบเขตเพื่อที่ว่าบัณฑิตจะสามารถมุ่งเน้นไปที่ องค์ประกอบโดยเฉพาะขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น ในขอบเขตของบุคลากร อาจสอนให้นักเรียนทราบ ถึงหลักการของการจัดการความประทับใจและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรใหม่ ควรสอนให้พวกเขาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับเครือข่าย และอาจสอนให้พวกเขามี ทักษะพื้นฐานของการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ วิธีการกำหนดทักษะของลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรใหม่และวิธีการจัดการนายจ้าง ในขอบเขตขององค์กร บัณฑิตทุกคนควรเข้าใจว่าวัฒนธรรม ขององค์กรคืออะไร มันส่งผลกระทบต่ออาชีพ และวิธีการแปลความหมายของวัฒนธรรม องค์กร และบัณฑิตทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองในองค์กร ระบบที่ไม่เป็นทางการในองค์กร และวิธีการใช้ระบบเหล่านั้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ ท้ายที่สุดแล้ว อาจสอนให้พวกเขาทราบถึงบทบาทของ พนักงานหน้าใหม่และวิธีทำให้แน่ใจว่าพนักงานหน้าใหม่จะตอบสนองต่อความคาดหวังในด้านบทบาท อย่างไร

3. การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของงานการเรียนรู้หลังจากจ้างงาน เมื่อการสอน การเรียนรู้ในงานให้กับผู้เรียนไม่สามารถตอบคำถามได้ทั้งหมด เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือความเข้าใจ ในองค์กร สถาบันการศึกษาอาจสอนให้นักเรียนตระหนักถึงคำถามเพื่อการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า พนักงาน ใหม่จะต้องตระหนักถึงสิ่งที่พวกเขาไม่รู้เกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร ตระหนักว่าจะต้องตั้งคำถาม อะไรและถูกจูงใจให้เข้าร่วมในการเรียนรู้ใหม่ๆ

4. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กร บ่อยครั้งพบการมองข้ามข้อเท็จจริงที่ว่า การเรียนรู้โดยส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงเข้าสู่องค์กรนั้นจะต้องอาศัยทักษะการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจาก ทักษะในสถาบันการศึกษา ประการแรก อาจต้องเรียนรู้หลายๆ สิ่งจากการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ดังนั้นทักษะการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ข้อสอง กระบวนการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่เกิด จากประสบการณ์ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่มีส่วนร่วมในโครงการ ข้อสาม การเรียนรู้ที่มุ่งด้วย ตนเองกลายเป็นบรรทัดฐานเพราะพนักงานใหม่ต้องริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเรียนรู้มากขึ้นไปกว่าความรู้ เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ ข้อสี่ การเรียนรู้มีลักษณะไม่เป็นเชิงโครงสร้างเพราะไม่ต้องมีจุดเริ่มต้นและ จุดสิ้นสุดตายตัว และมันไม่แน่นอนเพราะมันอาจยากที่จะบอกได้ว่าเมื่อไหร่เราจะมีคำตอบที่ถูกต้อง

หรือเมื่อไหร่การเรียนรู้จะเสร็จสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือไม่ปกติ หรือจะพูดสั้นๆ คือ มันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง²⁰⁵

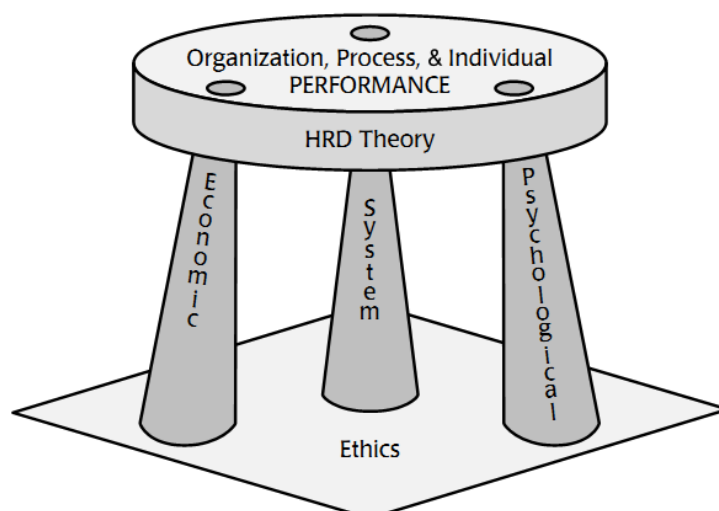
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้กล่าวถึง การพิจารณากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานต้องพิจารณาทั้ง 4 ขอบเขต คือ 1) ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) หมายถึง พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานต้องพิจารณาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์นั้นเป็นที่สะสมของการเรียนรู้ ทักษะคิด และค่านิยม เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ทักษะคิดเป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกอาชีพ งาน และองค์กร ซึ่งประสิทธิผลของงานจะมีความสัมพันธ์กับทักษะคิดและความคาดหวังของแต่ละบุคคล 2) กลุ่มบุคคล (People) เป็นขอบเขตที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความประทับใจ การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับทีมงาน หัวหน้าและผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างทักษะให้เป็นที่ต้องการของการบริหารงาน ทีมงาน และหัวหน้างาน 3) ขอบเขตขององค์กร (Organization) สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจองค์กร บทบาทขององค์กร เป็นเรื่องที่รับรู้ได้จากเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าใจถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร จะทำให้พนักงานตระหนักถึงทักษะความรู้ที่ต้องการเพื่อที่จะเรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 4) ขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work Tasks) มีผลต่อการสร้างความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถสำหรับงานในอนาคต²⁰⁶

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) กล่าวว่า ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ 3 ทฤษฎีหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้าที่ตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน ดังภาพแผนภูมิที่ 21²⁰⁷

²⁰⁵เรื่องเดียวกัน, 318-319.

²⁰⁶เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ,” วารสารรามคำแหง 26, 2 (2556): 262.

²⁰⁷Swanson, R. A. and Holton III, E. F., **Foundation of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001), 93.



แผนภูมิที่ 21 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)

ที่มา : R. A. Swanson and E. F. Holton III, **Foundation of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001), 93.

1. **ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)** จะสนใจเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแต่การกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่งานหลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้ นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. **ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)** เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา โดยจะสนใจความสัมพันธ์การเรียนรู้กับพฤติกรรม จะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจิตใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3. **ทฤษฎีระบบ (System Theory)** เป็นองค์ความรู้เล็กๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีจิตวิทยา และทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือ

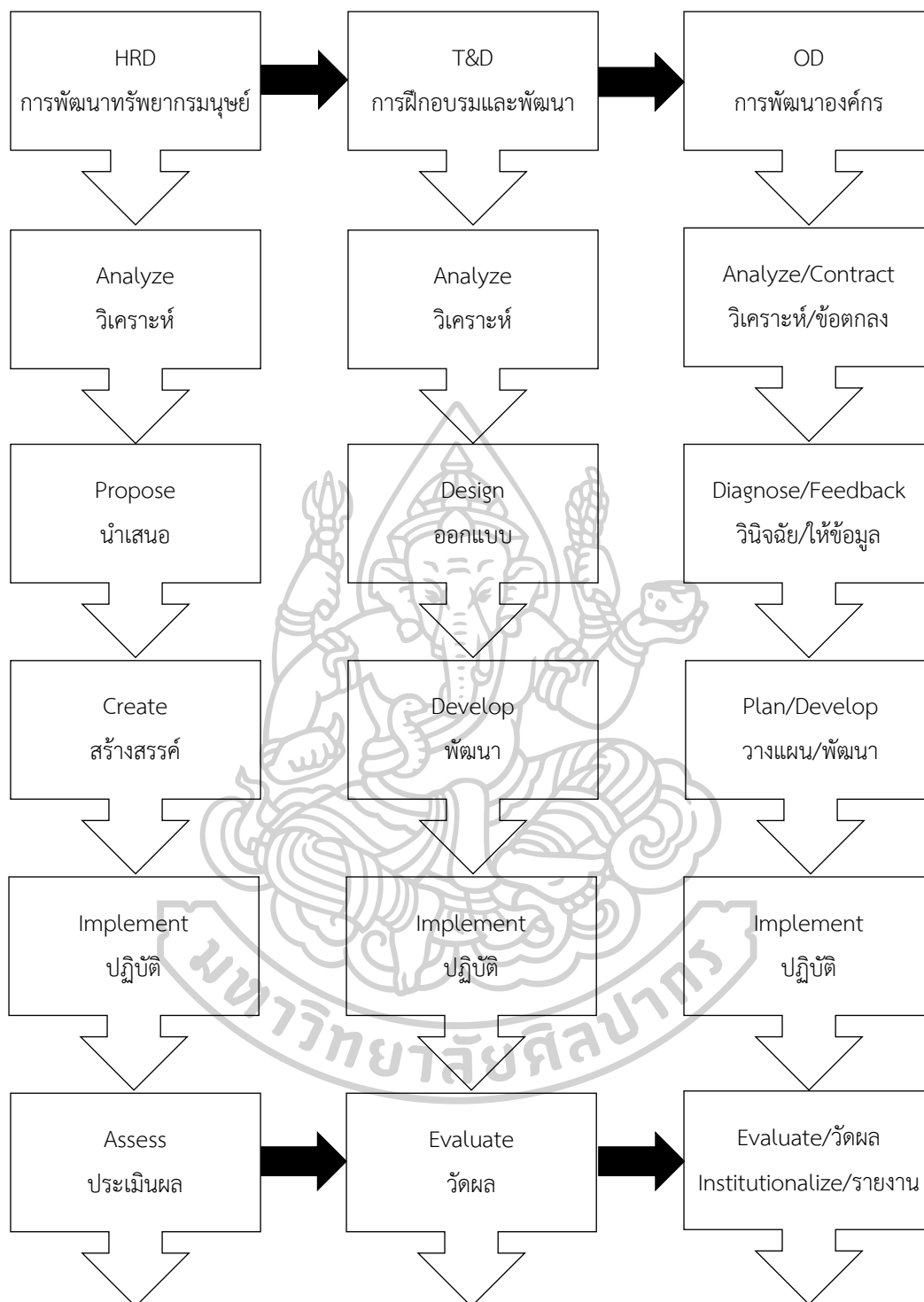
การแก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่างๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์²⁰⁸

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการของ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการกำหนดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหลัก
ที่ใช้ในการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มย่อยของการ
ฝึกอบรมและพัฒนา (T&D) และการพัฒนาองค์กร (OD) ยังแสดงให้เห็นถึงกระบวนการย่อยทั้ง 5
ซึ่งกระบวนการในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
ตั้งแผนภูมิที่ 22²⁰⁹



²⁰⁸เรื่องเดียวกัน, 64-66.

²⁰⁹เรื่องเดียวกัน, 22.



แผนภูมิที่ 22 ภาพขยายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson and E.F. Holton
ที่มา : Swanson, R. A., and Holton, E. F., III., **Foundations of Human resource development** (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2001), 23.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนา เพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ ปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล และทีมงาน กระบวนการทำงาน และประสิทธิผลของระบบองค์กร โดยมักใช้รูปแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา และการพัฒนาองค์กร

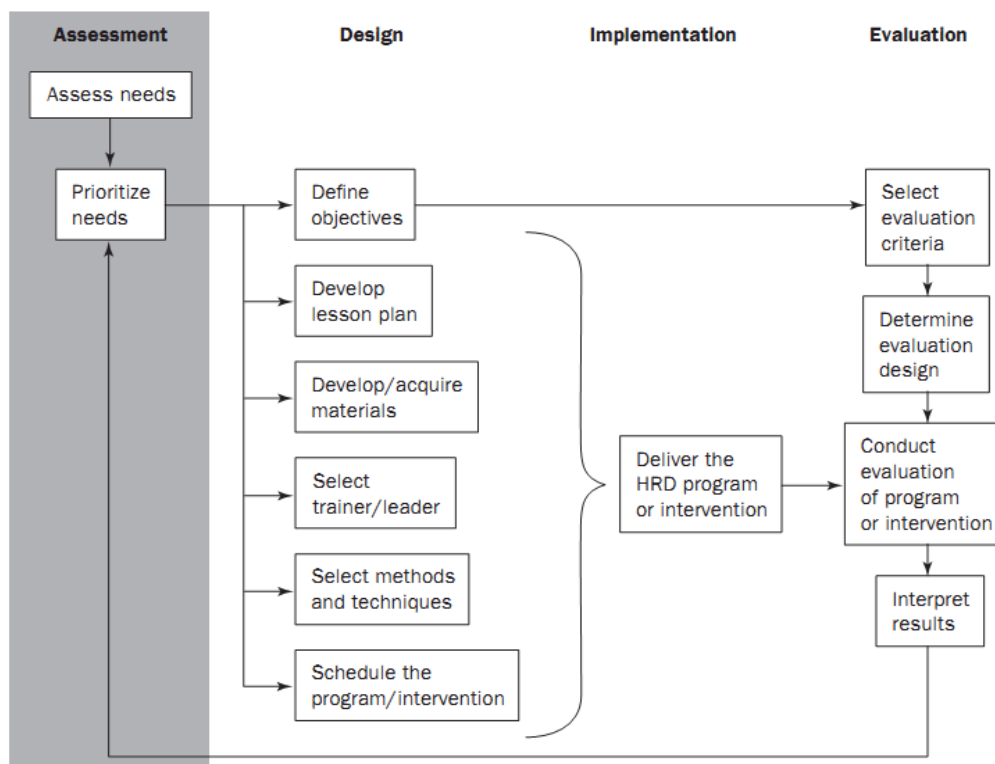
ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายและผลลัพธ์ระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กร เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาบุคคลเน้นการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งต้องบริหารตามระบบขององค์กรและเป็นผลลัพธ์ระยะสั้นในช่วงพัฒนาบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเป็นการรับประกันว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบการประเมินสมรรถนะ ความสามารถของพนักงานและทรัพยากรมีผลต่อประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนให้องค์กรสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาว ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาอาชีพเน้นการวิเคราะห์ที่จำเป็นเพื่อระบุความสนใจแต่ละบุคคล คุณค่า สมรรถนะ กิจกรรมและงานที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะการงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพ แต่ละกิจกรรมมีการวางแผนสายงาน เรียนรู้สายงาน และการใช้ทรัพยากรของสายงาน เพื่อพัฒนากิจการขององค์กรและเป็นการสร้างระบบจูงใจให้พนักงานผูกพัน และต้องการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป²¹⁰ เวอเนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินความจำเป็น (Assessment HRD Needs) หรือการวิเคราะห์ความต้องการ เป็นกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อระบุความต้องการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสิทธิผลในการบรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้, ความแตกต่างระหว่างทักษะของพนักงานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน, ความแตกต่างระหว่างทักษะในปัจจุบันและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในอนาคต 2) การออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective HRD Program) กิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที้องค์กรระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอน

²¹⁰ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 58-60.

ต่อไปคือการตัดสินใจว่าจะซื้อโปรแกรมจากผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กรหรือไม่ ถ้าองค์กรตัดสินใจเลือกการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมก็จะมีเวลาเต็มที่ในการมอบความรู้เนื้อหาในการอบรม การตัดสินใจก็จะเป็นเรื่องที่ย่ายในการระบุความต้องการในการฝึกอบรม 3) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRD Program) จะอธิบายถึงกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือการส่งเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การฝึกอบรมแบบ OJT, ห้องเรียน และ (การฝึกอบรมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ละวิธีจะมีเทคนิคเฉพาะอย่างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้ฝึกสอนต้องเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อออกแบบตารางการฝึกอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งรวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีการเริ่มต้นที่ดีต่อไป 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating HRD Program) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตัดสินใจในด้านข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประเมินผลโดยรวมเพื่อพิจารณาว่าโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นได้นำพาพวกเขาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ และสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและการสนับสนุนของสิ่งต่างๆ ของพวกเขาได้ ดังแผนภูมิที่ 23²¹¹



²¹¹ Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 105-237.



แผนภูมิที่ 23 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model)

ที่มา : Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 108.

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นิสตาเร็ก เวชยานนท์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่นำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และ

พร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา²¹² สุจิตรา ธนानันท์ ได้กล่าวถึงเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลงานสูงสุด เพื่อความก้าวหน้าของงานและการเติบโตขององค์กร 2) เป้าหมายระดับบุคคล เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน และเพื่อเข้าใจความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น²¹³ อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึง เป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายขององค์กร มีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความเสี่ยงและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วย ในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวของ องค์กร 2) เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลด ความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมและสร้าง ขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน²¹⁴ จิตติมา อัครธิตพิงศ์ ได้จำแนกประเภทของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์กรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและ กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติ มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์กร 2) การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยการศึกษา (Education) เป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษา

²¹²นิสดารค์ เวชยานนท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ. 620 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), 312-315.

²¹³สุจิตรา ธนานันท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 22.

²¹⁴อรุณ รักธรรม, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 22.

เพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใด จะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ และหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่ องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่ เสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและ อนาคต 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนามุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้ ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เป็นการ พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร เป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคลซึ่งเป็น การยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้ได้ จะทำให้ องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กร เป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพ สูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน เพราะมีรูปแบบหลากหลาย ที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสาย อาชีพ (Career Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของ บุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะ ได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการ

เปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้าน คือ ด้านองค์การ และด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์การจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการพัฒนาสายอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่มิผลต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษ การฝึกอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งหมดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระบบ วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับการพัฒนาองค์การคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์การ และผู้อื่น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินชีวิตด้วยความสุขทั้งกายและใจ²¹⁵ โชติชวัล พุทธิกาญจน์ ได้กล่าวถึงการพัฒนารายการมนุษย์สามารถแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษา (Education) คือ การมุ่งพัฒนารายการมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิตและเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน 2) การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนารายการมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ คือ การให้ข้อมูลกับผู้เริ่มงานใหม่ กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบและวิธีการปฏิบัติงานเบื้องต้น 3) การสนับสนุน (Supporting) จะเกี่ยวกับการพัฒนารายการมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพเฉพาะบุคคลในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้โดยการฝึกสอน เพื่อพัฒนาทักษะ ช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น²¹⁶

²¹⁵จิตติมา อัครธิติพงศ์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 23-31.

²¹⁶โชติชวัล พุทธิกาญจน์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ,” **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 4, 2 (2556): 105-108.

โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณสินธุ์นอก ได้กล่าวถึง การแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีความเข้าใจในสภาพสังคม การศึกษาจึงมุ่งเน้นการถ่ายทอด หลักการ ทฤษฎี หรือข้อเท็จจริง ที่มนุษย์จะสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการปรับตัวในสิ่งแวดล้อมของตนได้ 2) การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการเพิ่มความถนัด (Aptitude) ทักษะ (Skill) ความสามารถ และสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Capacity) ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้แก่พนักงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2.1) การฝึกอบรมการจัดการ (Management Training) คือ ความถนัดที่พนักงานทุกสายการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ เช่น การจัดการ การวางแผน การสื่อสารความที่มีประสิทธิภาพ การติดตามงาน หรือการประเมินผลงาน เป็นต้น 2.2) การฝึกอบรมเฉพาะกิจการ (Functional Training) คือ ความถนัดเฉพาะสาขาที่พนักงานแต่ละสายการปฏิบัติงานจำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และปฏิบัติได้ แต่ถ้าไม่ต้องปฏิบัติงานอยู่ในสายงานนี้ก็ไม่จำเป็นต้องฝึกฝน เช่น การฝึกอบรมช่าง พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานการเงิน พนักงานจัดซื้อ เป็นต้น²¹⁷ ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกิจกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) กิจกรรมด้านการบริหาร เป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้ที่อยู่ในระดับบริหารทุกระดับ โดยใช้กิจกรรมหลายๆ อย่าง ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนลักษณะงาน การสับเปลี่ยนสถานที่ทำงาน การแบ่งความรับผิดชอบ การมอบหมายให้ทำงานพิเศษ เป็นต้น 2) กิจกรรมด้านการปฏิบัติ เป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้ที่อยู่ในกลุ่มปฏิบัติงาน เช่น การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงาน เป็นต้น 3) กิจกรรมด้านแผนงานอาชีพ เป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนางานอาชีพที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เช่น การพัฒนาและฝึกอบรมเฉพาะก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง การมอบให้ทำงานเฉพาะอาชีพ เป็นต้น 4) กิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากร เป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กร เป็นกิจกรรมที่องค์การส่งเสริมให้

²¹⁷โสภณ ภูเก้าล้วน และ ฐิติวรรณ สินธุ์นอก, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า: Human Resource Management For Line Managers In The Next Decade (กรุงเทพฯ: อีเทอร์เน็ตไอเดีย 168 จำกัด, 2557), 121.

บุคลากรกระทำร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการร่วมมือกันพัฒนางานหรือคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น²¹⁸

องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ประกอบไปด้วย การศึกษา คือ การพัฒนาของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยมและความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว การพัฒนา คือ การเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผลการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ การฝึกอบรม เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คนเริ่มตั้งแต่เมื่อทรัพยากรมนุษย์เข้ามาร่วมในองค์กรและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ด้วยการวางแผนอาชีพ เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของตนได้ผลดีเพียงใด และจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งของตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถสร้างผลงานได้เพิ่มสูงขึ้น²¹⁹ จิตติมา อัครธิตพิงศ์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าประกอบด้วยหน้าที่ย่อยๆ 3 หน้าที่ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) หน้าที่ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด โดยมีความคล้ายคลึงกันในแง่ของวิธีการเสริมสร้างความรู้ เพิ่มพูนทักษะและปรับทัศนคติ แต่แตกต่างกันในแง่ของจุดมุ่งหมาย คือ การฝึกอบรมจะเน้นที่การสร้างเสริมความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้แก่บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การพัฒนาจะมุ่งเน้นที่การ

²¹⁸ธีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 55-56.

²¹⁹พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 26-29.

เสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติสำหรับงานที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบ ในอนาคต 2) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) อาจพิจารณาได้ทั้งในมิติของมหภาคและมิติของจุลภาค หากพิจารณาการพัฒนาองค์การในมิติของมหภาคแล้ว เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ที่เกือบจะเหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยเน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่และนวัตกรรมทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาสู่องค์การ การพัฒนาองค์การในแง่ของจุลภาค เป็นความพยายามอย่างมีแบบแผนที่มีมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่องค์การ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การด้วย 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่าและจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตน และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน²²⁰ ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล ได้กล่าวถึงมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคลโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว²²¹ สุจิตรา

²²⁰จิตติมา อัครธิติพงศ์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 118-119.

²²¹ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล และคณะ, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 89.

ธนานันท์ ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตารางกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา	การเรียนรู้
เน้นที่งาน	เน้นที่ตัวบุคคล	เน้นที่องค์การและสังคม	เน้นที่บุคคลทุกระดับ ในองค์การและสังคม

ที่มาปรับจาก : Pace, W. R., Smith, Philip C., Mills, Gordon E., **Human Resource Development: The Field** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1991), อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 23.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จะประกอบไปด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา ระบบการพัฒนา และระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ ระบบย่อยทั้ง 4 ระบบมีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ของวิทยาการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จิตวิทยาการเรียนรู้ (Learning Psychology) การรับรู้ (Perception) แรงจูงใจ (Motivation) พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) การยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Acceptance and Resistance to Change) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาการบริหาร (Management Development) นอกจากนี้ กิจกรรมทั้ง 4 กลุ่ม ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องอื่นๆ ได้แก่ การพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจ การประเมิน และอัตราการเสี่ยง ดังตารางที่ 7²²²

²²²สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 23.

ตารางที่ 7 ตารางความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	ความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติ	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องศึกษาไว้	การลงทุนระยะสั้น	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ทำได้ยากมาก	สูง
การเรียนรู้	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง

ที่มา : สุจิตรา ธนानันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 23.

ความหมายการฝึกอบรม

สุจิตรา ธนานันท์ ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมมีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ **ประการแรก** การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร **ประการที่สอง** การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ **ประการที่สาม** การฝึกอบรมเป็นการให้คำแนะนำและเป็นการฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้สามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต และ **ประการสุดท้าย** การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ หรือความชำนาญ ความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น²²³ วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่

²²³สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551), 24.

หรืออาชีพซึ่งเป็นวิธีในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้²²⁴ ดนัย เทียนพุดดี ได้กล่าวถึง กระบวนการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments) ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง ยังพิจารณาถึง โอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือ สร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Development and Design Training Program) ต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การคัดเลือกวิทยากร การเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม 3) การบริหารหลักสูตร (Training Delivery) ในขั้นตอนนี้ สามารถกำหนดช่วงเวลาของกิจกรรมต่างๆ ออกเป็นสามระยะ ได้แก่ ระยะแรก เป็นการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ระยะที่สอง การดำเนินการฝึกอบรม จะเป็นการ จัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่และพิธีการ ระยะที่สาม การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรม 4) การประเมินและติดตามผลการ ฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow Up) จะประกอบไปด้วย 4.1) การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด 4.2) การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อการฝึกอบรม 4.3) การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการ ทราบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และ 4.4) การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่²²⁵ อนิวัช แก้วจางง ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จนสามารถ พัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์กร การฝึกอบรมจะดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่มีวัน

²²⁴วิชัย โถสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไพรเพซ, 2551), 65.

²²⁵ดนัย เทียนพุดดี, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม 1 การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์, 2540), 77-81.

สิ้นสุดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม²²⁶ พิชิต เทพวรรณ ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้หรือทักษะ ตลอดจนมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานได้รับการมอบหมาย²²⁷ ชูชัย สมितिไกร ได้กล่าวถึงการฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็นหลายประเภท โดยอาศัยเกณฑ์ต่างๆ เช่น แหล่งของการฝึกอบรม ทักษะที่ต้องฝึก เป็นต้น²²⁸ ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง การอบรม (Training) เป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการทำงานปัจจุบัน เพื่อให้ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ได้ทันที²²⁹ เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้ว ที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรมทั่วไป (General Behavior) ความถนัด (Aptitude) ความชำนาญ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น²³⁰ โน (Noe) ได้อธิบายการฝึกอบรม ไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามของบริษัทที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเรียนรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน ความสามารถนี้ รวมถึง ความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน²³¹ สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson & Holton) ได้อธิบายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่พัฒนาทักษะ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร และการส่งเสริมคุณลักษณะต่างๆ เพื่อช่วยให้บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของตนมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรม จะช่วยให้

²²⁶อนิวัช แก้วจางงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 165.

²²⁷พิชิต เทพวรรณ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 87.

²²⁸ชูชัย สมितिไกร, **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 19.

²²⁹ธีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 6.

²³⁰เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: Human Resource Development in Organization**, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 6.

²³¹Noe, R. A., **Employee Training & Development**, 2nd ed. (McGraw-Hill, Boston, 2002), 4.

องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย²³² มอนดี้ และโน (Mondy and Noe) ให้ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานปัจจุบัน และเป็นการแสดงถึงวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนา (Development) หมายถึง การเรียนรู้ และให้ความสำคัญมากกว่างานปัจจุบันที่ทำอยู่ และมุ่งเน้นระยะเวลาที่ยาวนานกว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นหัวใจสำคัญของความพยายามในการออกแบบอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น²³³ โกเมซ บัลคินและคาร์ดี (Gomez Balkin and Cardy) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเตรียมพนักงานด้วยทักษะพิเศษหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นความพยายามในการเตรียมการเพื่อให้พนักงานมีความสามารถตามที่ต้องการในอนาคต²³⁴ จอห์นสัน (Johnson) กล่าวถึงการฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้หลายๆ ทาง ดังนี้ 1) ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ 2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงานโดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม 3) ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน 4) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ 5) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า 6) ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันที่ถ้ามีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน 7) ช่วยเตรียมพนักงานก่อนก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น 8) ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ

²³²Swanson, R. A. and Holton, E. F., **Foundations of Human Resource Development** (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2001), 204.

²³³Noe, Robert M and Mondy, R. Wayne., **Human Resource Management**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 202.

²³⁴Luis R. Gómez-Mejía. David B. Balkin. and Robert L. Cardy., **Managing Human Resources**, 4th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), 206, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจันทน์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลาโปษณนา, 2552), 152.

และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ 9) ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่ เป็นไปอย่างราบรื่น 10) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย²³⁵ แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม (Training) ว่าเป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที²³⁶

ความหมายการพัฒนา

สุจิตรา ธนานันท์ ได้กล่าวถึง การพัฒนา เป็นกิจกรรมการพัฒนาโดยมุ่งเน้นที่คนและงาน ในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร²³⁷ ชีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึงการพัฒนา (Development) ว่าเป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กรในอนาคต²³⁸ แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler) ได้กล่าวถึง การพัฒนา (Development) ว่าเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการต้องการ การพัฒนา

²³⁵ Johnson, R. B., *Organization and management of training*. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1976) อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 14-15.

²³⁶ Nadler, L., and Nadler, Z., *Corporate human resource Development*, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1980), อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development* (กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 26.

²³⁷ สุจิตรา ธนานันท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development*, 36.

²³⁸ ชีระเดช รุ่งมงคล, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 6.

องค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติขององค์การในอนาคต²³⁹ เพส สมิต และ มิลล์ (Pace, Smith and Mills) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาบุคคล (Individual Development – ID) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการช่วยให้พนักงานระบุดแข็งและจุดอ่อนของตน สร้างความแข็งแกร่งจากจุดแข็งและทำการแก้ไขจุดอ่อนและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิผลในขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของตนเองด้วย²⁴⁰

ความหมายการเรียนรู้

สุจิตรา ธนานันท์ ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งการเรียนรู้มีอยู่ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์การ²⁴¹ อนิวัช แก้วจางงค์ ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ หมายถึง การทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคล และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกต่อบุคคลอื่นไปในทางที่ดีอย่างถาวร²⁴² ชีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความสามารถและพฤติกรรมอย่างถาวรของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียน การฝึกฝน การฝึกปฏิบัติ และจากประสบการณ์ของบุคคลผู้นั้น²⁴³ Leopold ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ได้มาจากประสบการณ์อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรของแต่ละบุคคล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานของพฤติกรรม เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

²³⁹Nadler, L., and Nadler, Z., *Corporate human resource Development* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1980), อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development** (กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 26-27.

²⁴⁰Pace, R. W., Smith, P. C. and Mills, G. E., *Human Resource Development* (The Field, Prentice Hall, New Jersey, 1991), 6.

²⁴¹สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551), 36.

²⁴²อนิวัช แก้วจางงค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 141.

²⁴³ชีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 116.

ที่มีการเปลี่ยนแปลง²⁴⁴ เรย์โนลด์ส, แซมบรูค และสแตวเวิร์ต (Reynolds, Sambrook, and Stewart) นิยาม การเรียนรู้ ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพโดยชัดแจ้งเปิดเผยหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิดและการรับรู้ก็ได้²⁴⁵ เวอเนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร อันเป็นผลมาจากพฤติกรรม กระบวนการรับรู้หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์จากสิ่งหนึ่งกับสภาพแวดล้อม²⁴⁶

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อนิวัช แก้วจางค์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจเป็นนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเห็นพนักงานในองค์กรมีการพัฒนาไปในแนวทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ สามารถลดความเสี่ยงในการทำงานและสามารถป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งด้วยสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในสายตาขององค์กรภายนอก รวมถึงในตลาดแรงงานด้วย 2) ความสำคัญต่อพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าทุกคนย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต²⁴⁷ จิตติมา อัครจิตพิงศ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) คนคือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของ

²⁴⁴ Leopold, Jhon., **Human Resources in Organizations** (England: Asford Colour, Gosport, 2002), 174, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551), 29.

²⁴⁵ Reynolds, A., Sambrook, S., and Stewart, J., **Dictionary of HRD** (Hampshire: Gower Publishing, 1993), 128, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 79.

²⁴⁶ Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 67.

²⁴⁷ อนิวัช แก้วจางค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 140.

ปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ๆ และความสร้างสรรค์ 2) สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์กรต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ 4) ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงามในองค์กร 5) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน 6) ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร 7) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิผล 8) สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่าฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรจงใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ๆ และรางวัล 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์กรโดยฝ่ายความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน 11) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน 12) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ 13) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหาผ่านการฝึกอบรมและการได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ 14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา²⁴⁸ ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญคือ 1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร/องค์กร ในการเพิ่ม/เสริมความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร 2) บทบาทในการลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน 3) บทบาทในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาและอบรมร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่างๆ ในองค์กร หรือแม้แต่การพัฒนา

²⁴⁸จิตติมา อัครธิติพงศ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development (เอกสารประกอบการสอน : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 20-21.

องค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ
5) บทบาทอื่นๆ ตามความต้องการ เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร บทบาท
ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น²⁴⁹

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความตระหนักในคุณค่า
ของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร รุ่งฤดี กิจควร ได้กล่าวถึง ประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ มี 2 ประการ ดังนี้ 1) ประโยชน์ทางตรงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีตัวชี้วัด แสดงให้เห็น
ได้จาก 1.1) เกิดศักยภาพในการสร้างผลผลิตของงานที่มีคุณภาพสูงสุดและผลผลิตของงาน
มีคุณภาพสูง จะก่อให้เกิดรายได้หรือกำไรต่อองค์กร 1.2) ทำให้ทุนทางปัญญาขององค์กรเพิ่มขึ้น
และสามารถต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ 1.3) เกิดประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน
ทำให้ผลผลิตขององค์กรเกิดประสิทธิผล ทำให้องค์กรสามารถที่จะอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขัน
สูงสุด 2) ประโยชน์ทางอ้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีตัวชี้วัด แสดงให้เห็นได้จาก
2.1) สามารถทำให้ทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้นได้ทั้งทางสติปัญญาและจิตใจ ทำให้เกิดทรัพยากรมนุษย์
ที่ดี เก่ง มีความรับผิดชอบ พึ่งตนเองได้ พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ทำให้สังคมมีคุณภาพเกิดขึ้น
2.2) เป็นการเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้เกิดขึ้น²⁵⁰ ชีระเดช รุ่งมงคล
ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ประโยชน์ต่อพนักงาน
มีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการ
ทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น และทำให้มี
โอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้
ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแล
และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และทำให้มี
เวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และมีความรับผิดชอบ 3) ประโยชน์ต่อองค์กรและ
หน่วยงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น
มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ช่วย

²⁴⁹ชีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**,
พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 12-13.

²⁵⁰รุ่งฤดี กิจควร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร : พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา,”
วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1, 1 (2548): 192-193.

ลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการได้มีความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ²⁵¹

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหนึ่งใน 225 เขตที่ก่อตั้งขึ้นตามมาตรา 34 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และประกาศเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2553 ตั้งอยู่เลขที่ 34/2-4 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270 มีพื้นที่โดยรวม 7 ไร่ ผนวกกับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสมุทรปราการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ถ้าย้ายโอนอาคารสถานที่จากศูนย์ราชการกระทรวงศึกษาธิการเดิม จึงมีอาคารสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติราชการและติดต่อประสานงาน จำนวน 4 อาคาร ในปีพุทธศักราช 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ส่งเสริมสนับสนุนดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประชากรวัยเรียนอายุ 3-17 ปี จำนวน 854,187 คน เขตพื้นที่บริการในสองฟากฝั่งตอนปลายสุดของแม่น้ำเจ้าพระยา ประกอบด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ ซึ่งมีพื้นที่โดยรวม 384.303 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่มีอาณาเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 29 กิโลเมตร เส้นทางคมนาคมสะดวกต่อการเป็นเมืองอุตสาหกรรม มีโรงงานอุตสาหกรรม และสถานประกอบการธุรกิจกว่า 7,391 แห่ง จากการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และการเป็นปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร จึงเป็นแรงผลักดันให้จังหวัดสมุทรปราการ มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การเจริญเติบโตของเมืองเป็นแบบเมืองบริวารของเมืองหลวง อีกทั้งเป็นศูนย์กลางการคมนาคม จึงเกิดชุมชนเมืองใหม่ มีประชากรแฝงและอพยพเคลื่อนย้ายเข้าออกตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษา

²⁵¹ธีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 10-11.

การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นอย่างมาก²⁵² และมีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 72 โรงเรียน แบ่งออกเป็น อำเภอเมืองสมุทรปราการ จำนวน 28 โรงเรียน อำเภอพระประแดง จำนวน 29 โรงเรียน และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 15 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศแล้ว พบว่ามีงานวิจัยที่กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาหลายเรื่องด้วยกัน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเหล่านี้ล้วนมีประโยชน์ และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ยุภาพร ศิริวิโรจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาล และโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เป็นประเด็นน่าสนใจ คือ 2.1) โรงเรียนมีการตรวจสอบ

²⁵²สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปี 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” (กลุ่มนโยบาย และแผน, 2559), 1.

ความสำเร็จด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน 2.2) โรงเรียนมีการวิเคราะห์คุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน²⁵³

พิมลพรรณ ดุชียามี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษาขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม ชี้แจงกฎ ระเบียบข้อบังคับ แล้วแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง²⁵⁴

วิเชียร เวลาดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา มีความเหมาะสม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความเป็นไปได้ 3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนคือ

²⁵³บุภาพร ศิริวิโรจน์, “สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557), บทคัดย่อ.

²⁵⁴พิมลพรรณ ดุชียามี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

3.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษาโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3.2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3.3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย ระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3.4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3.5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผล สร้างเครื่องมือในการประเมิน ติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผล และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05²⁵⁵

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและ

²⁵⁵วิเชียร เวลาคี, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2547), บทคัดย่อ.

รายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวมยกเว้นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน²⁵⁶

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน (Strategic Copreneur Analysis) การวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน (Strategic Copreneur Planning) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน (Strategic Copreneur Implementation) และ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ร่วมกัน (Strategic Copreneur Control and Evaluation) 2) การศึกษาสภาพดำเนินการและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จำนวน 30 กลุ่ม มีการปฏิบัติหรือสภาพดำเนินการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการให้พัฒนาสู่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ทุกด้านมากกว่า 0.30 3) รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน 65 ตัวชี้วัด รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.91) ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.88) มีความถูกต้อง ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.90) การใช้ประโยชน์ ระดับมากที่สุด (เฉลี่ย 4.89) 4) ผลการประเมินการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน ผลการประเมินปรากฏผลดังนี้ 4.1) ผลการประเมินเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน พบว่าระดับปฏิบัติหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันมากกว่าก่อนการใช้ทั้งด้านการบริหารและผลดำเนินการ 4.2) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการ

²⁵⁶ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีวิชัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2550), บทคัดย่อ.

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชนด้านบริหารอยู่ในระดับมาก และด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก²⁵⁷

รุ่งทิwa หงส์อินทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดโครงสร้าง และทรัพยากรด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก และด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับ 2) ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 โดยภาพรวมค่าระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารบุคลากรด้านงานบริหารทั่วไปและด้านงานบริหารงบประมาณ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ 3.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านบริหารวิชาการและด้านงานบริหารทั่วไปตามลำดับ ส่วนด้านงานบริหารบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.2) ประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านการติดตามและประเมินผลตามลำดับส่วนด้านการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดโครงสร้างและทรัพยากรและด้านจัด บุคลากรและการอำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ได้แก่ จัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนกลยุทธ์กับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ

²⁵⁷สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุซฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและพัฒนการศึกษา บัณชิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557), บทคัดย่อ.

จัดการศึกษาร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและวางแผนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรมีการนำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน²⁵⁸

อมรรัตน์ เกื่อนทอง เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการมีจิตมุ่งต่อองค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการปรับตัว 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การประเมินผลและการควบคุมกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการบูรณาการ²⁵⁹

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า

²⁵⁸รุ่งทิวา หงส์อินทร์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2” (การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2556), บทคัดย่อ.

²⁵⁹อมรรัตน์ เกื่อนทอง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553), บทคัดย่อ.

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษาด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้อยตาม²⁶⁰

พรรณณา อิงพงษ์พันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01²⁶¹

ณัฐนันท์ พิทยภัทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์

²⁶⁰สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

²⁶¹พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1”(วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและการประเมินผล 2) การดำเนินการของศูนย์พัฒนาการเด็กเล็ก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการ และด้านบุคลากร และพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและปลอดภัย ด้านการส่งเสริมเครือข่าย การพัฒนาเด็กปฐมวัย และด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 39.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01²⁶²

อภิชาติ เหมพา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ สำหรับมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารของสถานศึกษามัธยมศึกษาได้ร้อยละ 91.00 คือ $\hat{Y} = 0.44 + 0.91 X_2$ หรือ $Z\hat{y} = 0.92 X_2$ ²⁶³

เพิ่ม ภักดีการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล เกี่ยวกับ

²⁶² ญัฐนันท์ พิทยะภัทร์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินการศูนย์พัฒนา เด็กเล็กขององค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2” (วิทยานิพนธ์หลักสูตร ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2557), บทคัดย่อ.

²⁶³ อภิชาติ เหมพา, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2556), บทคัดย่อ.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งรายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือ ขนาด อบต. ที่สังกัดต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี 3 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัญหาการไม่วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ และปัญหานโยบายของผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ²⁶⁴

นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม อำเภอตาลสุม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม ส่วนใหญ่ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้มีการจัดสรรงบประมาณ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุมส่วนใหญ่มีปัญหาด้านผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ นโยบาย และการวางแผน โดยขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ การจัดสรรงบประมาณและนโยบายไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และขาดการวางแผนในระยะยาว แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม ส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทุกระดับอย่างเป็นธรรมชาติ ให้จัดสรรงบประมาณและกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง

²⁶⁴เพิ่ม ภักดีการ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), บทคัดย่อ.

กับสภาพแวดล้อม และให้มีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ²⁶⁵

เอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.73$), ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 3.64$), ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 3.69$) 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่าประชาชนที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปี ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ควรสรรหาวิทยากรที่จะมาฝึกอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ควรหางบประมาณมาสนับสนุนในการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ผู้บริหาร ควรหางบประมาณในแต่ละปีมาตั้งเป็นงบแยกออกมาจากโครงการต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งจะทำให้โครงการด้านการจัดการฝึกอบรมนั้นมีความคุณภาพและมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือควรให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ²⁶⁶

²⁶⁵นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตาลชุม อำเภอตาลชุม จังหวัดอุบลราชธานี” (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

²⁶⁶เอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ.

ศศิธร ฉายโชติเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนามีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด 2) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05²⁶⁷

อภิญา ภิญา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาพรวมมีปัญหาในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีปัญหาในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) เปรียบเทียบปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางแก้ไขปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถานศึกษาควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมความสนใจต่อการพัฒนาตนเอง ประชุมบุคลากรเพื่อรับฟังความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อธิบายจุดมุ่งหมายและกำหนดขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กำหนดตารางควบคุมหรือกำกับปฏิบัติงานตามแผน มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรทุกฝ่ายรับผิดชอบร่วมกัน วิทยากรต้องเป็น

²⁶⁷ ศศิธร ฉายโชติเจริญ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), บทคัดย่อ.

ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรหลังจากเสร็จสิ้นโครงการและหลังจากเข้าปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง²⁶⁸

สมศักดิ์ แจ่มฟ้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่แล่ย์ อำเภอแม่वंก จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่แล่ย์ อำเภอแม่वंก จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 3 ประการ คือ 1) มีบุคลากรน้อยเกินไป 2) สิทธิสวัสดิการโดยเฉพาะค่ารักษาพยาบาลกรณีเจ็บป่วยฝ่ายการเมืองที่ไม่ได้รับสิทธิสวัสดิการใดๆ ส่วนของข้าราชการ คือ พนักงานส่วนตำบล มีงบประมาณตั้งไว้ไม่น้อยเกินไป หรือพนักงานจ้างต้องใช้สิทธิประกันสังคม ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) องค์การปกครองท้องถิ่นกับชุมชนท้องถิ่นในปัจจุบันก็ยังแยกส่วนกัน และปัญหาการแข่งขันทางการเมืองที่เกิดขึ้นในตำบลแม่แล่ย์ ทำให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างก็ตัดสินใจและทำงานด้วยความยากลำบาก 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน ทั้งด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคลากรให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ทั้งทางด้านระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง และในด้านความสามารถตลอดจนทักษะที่นำเอาระเบียบ ข้อกฎหมายไปปรับประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ สถานการณ์ต่างๆ และสอดคล้องตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตำบลแม่แล่ย์ รวมถึงกลุ่มผู้นำ แกนนำ และกลุ่มพลังมวลชนกลุ่มต่างๆ เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนผู้รับบริการอย่างสูงสุด²⁶⁹

วรรณดี สุวรรณภักดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำรอบ อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาวการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำรอบ ด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธีการฝึกอบรม/สัมมนา พบว่า หน่วยงานจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ไม่ครบทุกคน ไม่ได้มีระบบประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม การศึกษาต่อ พบว่า มีบุคลากรเข้ารับการศึกษาคือต่อทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยหน่วยงานให้ทุนการศึกษา การประชุม

²⁶⁸ อภิญา ภิญา, “การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2553), บทคัดย่อ.

²⁶⁹ สมศักดิ์ แจ่มฟ้า, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่แล่ย์ อำเภอแม่वंก จังหวัดนครสวรรค์” (รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรีระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

เชิงปฏิบัติการ พบว่า จัดประชุมเดือนละครั้ง เน้นการทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติการสอนงาน พบว่า เป็นการสอนงานรายบุคคล และไม่มีรูปแบบหรือวิธีการที่ชัดเจน การปฐมนิเทศ พบว่า ไม่ได้ดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีนี้ การศึกษาดูงาน พบว่าไม่ได้ดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการนี้ 2) ผลการศึกษาการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ด้านการฝึกอบรม ควรมีการวางแผน ติดตามประเมินผล ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการส่งเสริม สนับสนุน ประเมินและติดตามผล ด้านการสอนงาน ควรมีความชัดเจนถึงกระบวนการแก้ปัญหา ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานเอง ด้านการปฐมนิเทศ ควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า นโยบายการปฐมนิเทศควรมีแน่นอน ด้านการศึกษาดูงานควรมีการกำหนดไว้เป็นแผนงาน ควรมีกระบวนการ วิธีการประเมินที่มีประสิทธิภาพ²⁷⁰

ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของ

²⁷⁰วรรณดี สุวรรณภักดี, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำรอบ อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี” (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหา กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05²⁷¹

งานวิจัยต่างประเทศ

เทแรน (Teran) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียน ในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรค ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบ และขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป²⁷²

ไพร์ส (Price) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่าง จากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละ เขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับ ความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับ ผู้บริหารโรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ ตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการ นำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้อง ในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้น ที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนัก มากขึ้นในเอกสารการวางแผน²⁷³

²⁷¹ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ, "การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556), บทคัดย่อ.

²⁷²Ralph Teran, "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)," **Dissertation Abstracts International** (October 1997): 1771.

²⁷³Price, M. "Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts," **Dissertation Abstracts International**, 62, 07A.

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาด ปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรร เวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ²⁷⁴

บาลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับ โรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาส ในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและ กระบวนการ²⁷⁵

อากาโด (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน

²⁷⁴Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in Public School Setting : A case Study," **Dissertation Abstracts International** 55, 4 (October 1994): 224-A.

²⁷⁵Baldanza, Macia Anne., "The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota," Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1994), 409A.

ที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส จำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการ นำกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าการศึกษามีผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษา การรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป²⁷⁶

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อสถานศึกษาเนื่องจากปัจจุบันเป็นการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายๆ ด้านทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมอันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ทุกประเทศทั่วโลกกำลังมุ่งสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าการใช้เงินทุน ซึ่งสถานศึกษาจะต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักๆ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control)

²⁷⁶ Agado, Gloris Ale., "Staff development in effective boarder schools," Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, Dissertation Abstracts International, (1998), 1841-A: 59.

ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นกระบวนการในการส่งเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิด ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการพัฒนา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Task)



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวนประชากร รวม 72 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 63 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ สวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ ตามระบบของการดำเนินการตามโครงการเพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการของการดำเนินการตามโครงร่างงานวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ ปัญหา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำเสนอขอความเห็นชอบโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วจึงนำไปทดสอบใช้ (try out) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

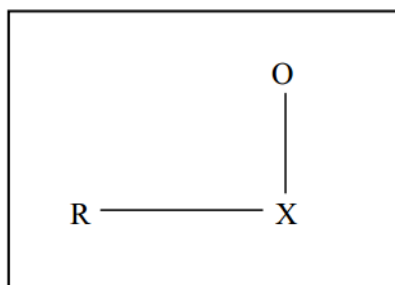
เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิเคราะห์ แปลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรขอจบการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย ประชากร ตัวอย่างและขนาดตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| R | หมายถึง | ตัวอย่างที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 72 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในอำเภอเมืองสมุทรปราการ จำนวน 28 โรงเรียนในอำเภอพระประแดง จำนวน 29 โรงเรียนและโรงเรียนในอำเภอพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 72 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ได้จากประชากร การกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณการกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)²⁷⁷ ได้กลุ่มตัวอย่าง 63 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกเป็นรายอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง อำเภอพระสมุทรเจดีย์

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนสัดส่วนประชากรแต่ละกลุ่ม โดยการสุ่มระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มอำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จำนวน 25 โรงเรียน อำเภอพระประแดง จำนวน 25 โรงเรียน และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 13 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 63 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน รายละเอียดดังตารางที่ 8

²⁷⁷Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement*, no. 3 (November, 1970): 608.

ตารางที่ 8 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา (คน)	ครูผู้ปฏิบัติการ สอน (คน)	รวม (คน)
เมืองสมุทรปราการ	28	25	25	25	50
พระประแดง	29	25	25	25	50
พระสมุทรเจดีย์	15	13	13	13	26
รวม	72	63	63	63	126

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา

2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) ตามแนวคิดของ วีลเลนและคณะ (Wheelen and Others) ประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ส่วนสำคัญ คือ

2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) (X_1) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (X_2) หมายถึง การนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ SWOT มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้ง กำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (X_3) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านแผนงานหรือยุทธวิธี ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.4 การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) (X_4) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Y_{tot}) ตามแนวคิดของ Swanson และ Holton (Swanson & Holton) ประกอบด้วย

3.1 ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) (Y_1) หมายถึง ประสบการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่ได้สะสมมา ทั้งในด้านทัศนคติ และค่านิยมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรม และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นในลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรด้วยกันเอง เนื่องจากองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร จะประกอบไปด้วย 1) ทัศนคติ คือ สภาวะที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก ที่มีผลต่อจิตใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างมาก และองค์กรควรให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มเมื่อบุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร 2) ความคาดหวัง คือ ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมไปถึง 3) ทักษะในการสร้างความคุ้นเคย โดยบุคลากรจะต้องตระหนักถึงระยะเวลาของการสร้างความคุ้นเคย โดยประมาณ 9-12 เดือน เพื่อให้เกิดความเคยชิน และการสร้างการยอมรับกับบุคลากรในงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง

3.2 ขอบเขตบุคลากร (People) (Y_2) หมายถึง การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมใหม่ๆ คือ พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะบุคลากรใหม่จะต้องมีทราบข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างการยอมรับ และเรียนรู้บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงของการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรใหม่เป็นอย่างมากในการได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) การจัดการความประทับใจ คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องสร้างให้กับบุคลากรใหม่ เช่น การมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญ รวมไปถึงโอกาสในการพัฒนางานที่ตนเองได้รับ และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความสัมพันธ์ คือ สิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องมีบทบาทเป็นอย่างมากเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ปรับตัว

เข้ากับสังคมในองค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น และ 3) หัวหน้างาน ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการให้ข้อมูลในการทำงานที่สำคัญ รวมไปถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรใหม่ได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน รวมไปถึงการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

3.3 ขอบเขตองค์กร (Organization) (Y_3) หมายถึง บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งในขอบเขตองค์กรจะประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคคลต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความเข้าใจในองค์กร คือ บุคลากรต้องเข้าใจถึงระบบและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากรในองค์กรนั้นๆ รวมไปถึงเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บทบาทขององค์กร คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน รวมไปถึงการสร้างความคิดริเริ่มและบทบาทหน้าที่ การเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรใหม่

3.4 ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) (Y_4) หมายถึง ความเข้าใจในงานที่ต้องทำ รวมไปถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรใหม่ ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) ความเข้าใจในงาน คือ สิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อการบรรลุความสำเร็จในงานที่ทำ 2) ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงาน รวมไปถึงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ 3) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องของ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นตามแนวคิดของ วิลเลนและคณะ (Wheelen and Others) เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ส่วน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยพัฒนาตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) เกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ของ

พนักงานใหม่ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ขอบเขตบุคลากร (People) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks)

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ (Likert's rating scales)²⁷⁸ ซึ่งสามารถจัดลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินงานการวิจัยครั้งนี้ สามารถตรวจสอบวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างเสนอให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (face validity) แก่ไขด้านภาษา เนื้อหา ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอน

²⁷⁸ Rnsis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw – Hall Book Company, 1961), 74.

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่ไม่ใช่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 แห่ง สถานศึกษาละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบัค (Cronbach)²⁷⁹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่น = .991 แล้วจึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อออกหนังสือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการขอข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยถือหนังสือไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขอความร่วมมือผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอนตอบแบบสอบถามและเป็นผู้เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง

2. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยให้ส่งกลับมายังผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เขียนชื่อ ที่อยู่ พร้อมติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว สำหรับสถานศึกษาบางแห่ง ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ตัวแทนช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลกลับมาให้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส รวมทั้งดำเนินการตรวจสอบตามขั้นตอนต่างๆ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน และคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่ (frequency) หার้อยละ (%) พร้อมนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
2. วิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณา

²⁷⁹Lee J. Cronbach, *Essential of psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Herper & Row Publishers, 1978), 161.

ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล และได้นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย เป็นรายชื่อ รายด้านและโดยภาพรวม ทั้งนี้ ในการกำหนดมาตราส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทราบระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยได้ใช้มาตราส่วนประเมินค่าตามแนวความคิดของ เบสต์ (Best)²⁸⁰ มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

²⁸⁰John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน ประชากร รวม 72 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 63 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มอำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จำนวน 25 โรงเรียน อำเภอพระประแดง จำนวน 25 โรงเรียน และอำเภอ พระสมุทรเจดีย์ จำนวน 13 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ สถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน เครื่องมือ ที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวีลเลนและคณะ (Wheelen and Others) ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ 1) การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ตัวแปรที่ศึกษา คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารตามแนวคิดของ วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) เกี่ยวกับขอบเขต หน้าที่ในการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ขอบเขตบุคลากร (People) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ สวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 63 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมารวมทั้งสิ้น 57 โรงเรียน รวม 114 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.48 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 57 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 114 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลัก ในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	39	34.21
หญิง	75	65.79
รวม	114	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	12	10.53
31 - 40 ปี	32	28.07
40 - 50 ปี	15	13.16
51 ปี ขึ้นไป	55	48.25
รวม	114	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี		
ปริญญาตรี	41	35.96
ปริญญาโท	68	59.65
ปริญญาเอก	5	4.39
อื่นๆ		
รวม	114	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่หลักในการทำงาน		
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	57	50.00
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	57	50.00
รวม	114	100.00

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 5 ปี	30	26.32
5 – 10 ปี	26	22.81
11 – 15 ปี	11	9.65
16 – 20 ปี	5	4.39
21 – 25 ปี	14	12.28
26 ปีขึ้นไป	28	24.56
รวม	114	100.00

จากตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 65.79 รองลงมา เป็นเพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 34.21 ด้านอายุพบว่าอายุมากที่สุดคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.07 อายุ 40-50 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 และอายุน้อยที่สุดคืออายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า การศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 59.65 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 35.96 ระดับศึกษาน้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.39 ด้านตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน พบว่า ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์ มากที่สุด คือ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.56 ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.81 ประสบการณ์ 21-25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12.28 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.65 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.39

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อทราบว่าอยู่ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ซึ่งวิเคราะห์จากมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 10 – 14

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

(n = 57)

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X_1)	4.24	0.49	มาก
2	ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	4.34	0.54	มาก
3	ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_3)	4.41	0.56	มาก
4	ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X_4)	4.26	0.59	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})		4.31	0.55	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มัชฌิมเลขคณิตมีค่ามากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.54) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59) และด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49-0.59 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในแต่ละด้านแยกเป็นรายข้อย่อยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ดังตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 มีชนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการตรวจสอบ
สภาพแวดล้อม

(n = 57)

ข้อ	ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม เพื่อนำมาวางแผนในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.39	0.63	มาก
2	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกด้านเศรษฐกิจ เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	4.27	0.73	มาก
3	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย เพื่อนำมาวางแผนในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.06	0.84	มาก
4	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	4.39	0.60	มาก
5	สถานศึกษาของท่านศึกษานโยบายทางการศึกษาของต้นสังกัด และในระดับชาติ	4.59	0.58	มากที่สุด
6	สถานศึกษาของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูล สารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา	4.44	0.64	มาก
7	สถานศึกษาของท่านได้รับสนับสนุนงบประมาณต่างๆ เพื่อนำมาใช้ ในการจัดกิจกรรมโครงการของสถานศึกษา	4.28	0.77	มาก

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการ
ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (ต่อ)

(n = 57)

ข้อ	ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8	สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนา สถานศึกษา	4.25	0.69	มาก
9	สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงโครงสร้างการบริหารงานแก่ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องทราบ	4.49	0.66	มาก
10	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงสร้างการ บริหารงานที่ชัดเจน	4.50	0.63	มากที่สุด
11	สถานศึกษาของท่านมีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามสายงานและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน	3.88	0.93	มาก
12	สถานศึกษาของท่านมีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.91	0.75	มาก
13	สถานศึกษาของท่านใช้สื่อนวัตกรรม วัสดุ/อุปกรณ์ที่ทันสมัยและ เพียงพอต่อความต้องการ	3.84	0.76	มาก
14	สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษาเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ในการพัฒนา สถานศึกษา	4.18	0.74	มาก
15	สถานศึกษาของท่านเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการ ประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากร ได้รับทราบ	4.17	0.72	มาก
รวม (X_1)		4.24	0.49	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งในภาพรวมและ
รายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับ
มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านศึกษา
นโยบายทางการศึกษาของต้นสังกัด และในระดับชาติ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$,

S.D. = 0.58) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงโครงสร้างการบริหารงานแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.66) สถานศึกษาของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.63) สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.60) สถานศึกษาของท่านได้รับสนับสนุนงบประมาณต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมโครงการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77) สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.73) สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาโอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.74) สถานศึกษาของท่านเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้รับทราบ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.72) สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.84) สถานศึกษาของท่านมีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.75) สถานศึกษาของท่านมีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามสายงานและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.93) และสถานศึกษาของท่านใช้สื่อนวัตกรรม วัสดุ/อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ มีมีชฉิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.76) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.58-0.93 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการกำหนด
กลยุทธ์

(n = 57)

ข้อ	ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาของท่านร่วมกันกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	4.39	0.72	มาก
2	สถานศึกษาของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.51	0.67	มากที่สุด
3	สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงแนวทางของพันธกิจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.38	0.73	มาก
4	พันธกิจในสถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.20	0.77	มาก
5	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4.44	0.64	มาก
6	สถานศึกษาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้	4.33	0.66	มาก
7	ผลการดำเนินงานกิจกรรมโครงการในสถานศึกษาของท่านประสบความสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.17	0.68	มาก
8	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเหมาะสม	4.21	0.71	มาก
9	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	4.25	0.69	มาก
10	สถานศึกษาของท่านกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	4.34	0.65	มาก
11	สถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	4.39	0.63	มาก
12	สถานศึกษาของท่านปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์	4.35	0.64	มาก

ตารางที่ 13 มีชัณมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการนำ
กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

(n = 57)

ข้อ	ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9	ผู้บริหารในสถานศึกษาของท่านควบคุมและวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ	4.46	0.68	มาก
10	สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์ผลของการจัดกิจกรรม โครงการ และผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.37	0.71	มาก
11	สถานศึกษาของท่านมีขั้นตอนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ชัดเจน	4.36	0.69	มาก
12	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประชุมชี้แจง ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ทราบและนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.39	0.66	มาก
13	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.41	0.64	มาก
14	สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม โครงการ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.34	0.69	มาก
รวม (X_3)		4.41	0.56	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในภาพรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับมีชัณมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีมีชัณมิเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารในสถานศึกษาของท่านควบคุมและวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.68) สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงการจัดทำงบประมาณให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.77) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.64) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กิจกรรม โครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ

วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.58) สถานศึกษาของท่านวางแผนการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71) สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประชุมชี้แจง ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ทราบและนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.66) บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมตามปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.60) สถานศึกษาของท่านมอบหมายงานบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามความสามารถและทักษะเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.71) สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์ผลของการจัดกิจกรรม โครงการ และผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.71) สถานศึกษาของท่านมีการมอบหมายหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.74) สถานศึกษาของท่านมีขั้นตอนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.69) และ สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม โครงการ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ มีมีชฉนิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.69) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.58-0.77 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 มีชฉนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการควบคุม
และประเมินผล

(n = 57)

ข้อ	ด้านการควบคุมและประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินผลกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน	4.26	0.69	มาก
2	สถานศึกษาของท่านจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลกลยุทธ์ที่เหมาะสม	4.11	0.73	มาก
3	สถานศึกษาของท่านประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.15	0.68	มาก
4	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.30	0.73	มาก
5	สถานศึกษาของท่านร่วมกันสรุปผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศในปีการศึกษาถัดไป	4.32	0.70	มาก

ตารางที่ 14 มีชัณมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการควบคุม
และประเมินผล (ต่อ)

(n = 57)

ข้อ	ด้านการควบคุมและประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	สถานศึกษาของท่านรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ต่อที่ประชุม	4.32	0.71	มาก
7	สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้	4.37	0.68	มาก
8	สถานศึกษาของท่านมีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.29	0.70	มาก
9	สถานศึกษาของท่านเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับกลยุทธ์ที่วางไว้	4.22	0.68	มาก
10	สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมามากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อใช้ในคราวต่อไป	4.28	0.65	มาก
รวม (X_d)		4.26	0.59	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการควบคุมและประเมินผลในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับมีชัณมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีมีชัณมิเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.68) รองลงมา มีมีชัณมิเลขคณิตเท่ากันสองข้อคำถาม คือ สถานศึกษาของท่านรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ต่อที่ประชุม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.71) สถานศึกษาของท่านร่วมกันสรุปผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศในปีการศึกษาถัดไป ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.70) สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.73) สถานศึกษาของท่านมีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.70) สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผน

จากตารางที่ 15 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล มัชฌิมเลขคณิตมีค่ามากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$ S.D. = 0.40) รองลงมา คือ ด้านขอบเขตบุคลากร ($\bar{X} = 4.61$ S.D. = 0.53) ด้านขอบเขตองค์กร ($\bar{X} = 4.60$ S.D. = 0.48) และด้านขอบเขตหน้าที่/งาน มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.50$ S.D. = 0.49) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.40-0.53 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในแต่ละด้านแยกเป็นรายข้อย่อย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 16-19

ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน	4.75	0.53	มากที่สุด
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.74	0.52	มากที่สุด
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4.54	0.61	มากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.64	0.55	มากที่สุด
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา	4.57	0.64	มากที่สุด
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	4.56	0.61	มากที่สุด
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น	4.77	0.44	มากที่สุด
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.71	0.53	มากที่สุด

($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.50) ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของสถานศึกษา
 ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.50) ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย
 ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.51) ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย
 ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.55) ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.57$,
 S.D. = 0.64) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$,
 S.D. = 0.61) และ กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
 มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.44-0.64 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูล
 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตบุคลากร

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ	4.64	0.57	มากที่สุด
2	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	4.49	0.67	มาก
3	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.66	0.58	มากที่สุด
4	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.68	0.52	มากที่สุด
5	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.58	0.59	มากที่สุด
6	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.68	0.55	มากที่สุด
7	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.74	0.48	มากที่สุด
8	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ	4.68	0.52	มากที่สุด
9	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้	4.75	0.46	มากที่สุด
10	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน	4.56	0.70	มากที่สุด
11	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ	4.54	0.75	มากที่สุด
12	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน	4.54	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตบุคลากร (ต่อ)

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน	4.56	0.68	มากที่สุด
14	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.54	0.75	มากที่สุด
15	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.52	0.73	มากที่สุด
รวม (Y_2)		4.61	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตบุคลากร ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อคำถามโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้ดังนี้ ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.48) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.55) ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.52) ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.52) ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.58) ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.57) ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.70) หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.68) หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.75) ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.75) หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.67) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.52$,

S.D. = 0.73) และ ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46-0.75 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตองค์กร

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.56	0.61	มากที่สุด
2	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ	4.71	0.49	มากที่สุด
3	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.58	0.59	มากที่สุด
4	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.57	0.69	มากที่สุด
5	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.60	0.56	มากที่สุด
6	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา	4.58	0.59	มากที่สุด
7	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา	4.57	0.56	มากที่สุด
8	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.63	0.52	มากที่สุด
9	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	4.60	0.58	มากที่สุด
10	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน	4.58	0.58	มากที่สุด
11	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	4.60	0.58	มากที่สุด
12	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก	4.59	0.59	มากที่สุด
รวม (Y₃)		4.60	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตองค์กรในภาพรวม และรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้ดังนี้ ท่านปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.52) ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.58) ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.58) ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.56) ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.59) สถานศึกษาของท่านมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.69) ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.56) และ ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49-0.69 อธิบายได้ว่า การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.61	0.57	มากที่สุด
2	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน	4.61	0.56	มากที่สุด
3	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้	4.45	0.61	มาก
4	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้	4.54	0.52	มากที่สุด
5	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.50	0.55	มากที่สุด
6	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.56	0.60	มากที่สุด
7	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.43	0.64	มาก
8	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.49	0.58	มาก
9	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.54	0.58	มากที่สุด
10	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.45	0.60	มาก
11	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.48	0.61	มาก
12	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	4.56	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (ต่อ)

(n = 57)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13.	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.48	0.58	มาก
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี	4.39	0.77	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม	4.43	0.74	มาก
รวม (Y ₄)		4.50	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ คำถามโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ได้ดังนี้ ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.56) ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.60) ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.58) ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนา และปรับปรุงการทำงานได้ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.52) ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.55) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.58) ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61) ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ
 เขต 1 โดยภาพรวม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				
	ด้านขอบเขต ส่วนบุคคล (Y ₁)	ด้านขอบเขต บุคลากร (Y ₂)	ด้านขอบเขต องค์กร (Y ₃)	ด้านขอบเขต หน้าที่/งาน (Y ₄)	การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ (Y _{tot})
ด้านการตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (X ₁)	.487**	.512**	.528**	.585**	.587**
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X ₂)	.567**	.575**	.637**	.625**	.667**
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X ₃)	.592**	.667**	.617**	.677**	.711**
ด้านการควบคุมและ ประเมินผล (X ₄)	.533**	.568**	.538**	.659**	.639**
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร (X _{tot})	.596**	.635**	.633**	.696**	.712**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวม (x_{tot}) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม (y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง (r=.712**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในแต่ละด้าน (x₁₋₄) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม (y_{tot}) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (x₁) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม (y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง (r=.587**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (x₂) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม (y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง (r=.667**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (x₃) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม (y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง (r=.711**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการควบคุมและประเมินผล (x₄)

(x_2) มากที่สุด ($r=.637^{**}$) และมีความสัมพันธ์คล้อยตามกันกับด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (x_1) น้อยที่สุด ($r=.528^{**}$), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (y_4) กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในแต่ละด้าน (x_{1-4}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์คล้อยตามกันกับด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (x_3) มากที่สุด ($r=.677^{**}$) และมีความสัมพันธ์คล้อยตามกันกับด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (x_1) น้อยที่สุด ($r=.585^{**}$)

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (x) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (y) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง เพราะมีค่าเกิน 0.700 ($r=.712^{**}$)



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) จำนวน 63 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 126 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมารวมทั้งสิ้น 57 โรงเรียน รวม 114 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.48 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Control) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ โนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organizational Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัย สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านศึกษานโยบายทางการศึกษาของต้นสังกัด และในระดับชาติ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และสถานศึกษาของท่านใช้สื่อนวัตกรรม วัสดุ/อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับแต่งตั้งตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างชัดเจน และผลการดำเนินงานกิจกรรมโครงการในสถานศึกษาของท่านประสบความสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และสถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม โครงการ ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ต่อที่ประชุม และสถานศึกษาของท่านจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล รองลงมา คือ ด้านขอบเขตบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร และด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน และกระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2.2 ด้านขอบเขตบุคลากร ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2.3 ด้านขอบเขตองค์กร ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ท่านปฏิบัติตามกฏระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2.4 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี มีมัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์คล้อยตามกัน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านขอบเขตหน้าที่/งานมากที่สุด รองลงมาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสัมพันธ์กับการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านขอบเขตบุคลากร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านขอบเขตส่วนบุคคลน้อยที่สุด

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ การวางแผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องอาศัยหลักในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคตได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงเป็นการศึกษาโอกาสและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า เพราะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถานศึกษาในอนาคต ช่วยให้สถานศึกษามีแนวทางในการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และยังทำให้ผู้บริหารเกิดแนวคิดและมุมมองในการบริหารงานใหม่ๆ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพัชรา มั่งชม ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นเพื่อหนทางนำไปสู่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่สามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ

พื้นฐานของกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดกลยุทธ์
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ
- 4) การควบคุมและการประเมินผล และสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and Others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินผล และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติจริงตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ร่วมกัน และเห็นความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษาอาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา เช่นการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี อีกทั้งยังต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วย ต้องมีการประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก อีกทั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของสถานศึกษาว่าจะประสบความสำเร็จไปในทิศทางใด ทางผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน และมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษายังได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กิจกรรม โครงการต่างๆ และนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษายังได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาจเป็นเพราะทางผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจน รวมไปถึงการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้มีการจัดทำแผนระยะยาว

ที่มีความเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคในขณะนั้น โดยคำนึงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย รวมไปถึงทางด้านเทคโนโลยีในช่วงเวลานั้น และมีความสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ส่วนด้านการควบคุมและประเมินผล อาจเป็นเพราะทางผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานในส่วนของการควบคุมและประเมินผลที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมเพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่างๆ ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลด้านสารสนเทศเพื่อใช้ในการปรับปรุงในครั้งต่อไป และมีการร่วมกันสรุปผลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆ ร่วมกับทางผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ซึ่งพบว่า มีมีข้มมิเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในหลายๆ แห่งมีแหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ยังไม่เพียงพอกับความต้องการและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดและสร้างเป็นจุดแข็งและวิเคราะห์หาจุดอ่อนที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไปในอนาคต อีกทั้งสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงส่งผลให้สถานศึกษาส่วนใหญ่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และสถานศึกษาส่วนใหญ่อาจจะยังขาดการสนับสนุนในด้านงบประมาณที่ต้องนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมไปถึงการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน หรือโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุภาพร ศิริวิโรจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ เกื้อนทอง เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพ

การศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐนันท์ พิทยภัทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด ภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและการประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ เหมพา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ สำหรับมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรัช (Price) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียน ระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงานในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนและการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและตัวแปรอื่นๆ เช่น ประสบการณ์การสอนระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น หรือประถมศึกษา) สิ่งที่พบจากการศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับ ตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสบการณ์การสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์ มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับ บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผย

ความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงาน จากท้องถิ่นส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่ง ข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผน กลยุทธ์ไม่เพียงพอ

2. จากผลการวิจัยพบว่าผลการการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ในทุกๆ ด้าน และมีการส่งเสริม พัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองทั้งในด้าน สายงานการสอนและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรได้เกิดความชำนาญ ในหน้าที่ที่ตนได้รับ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมไปถึงผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากร ทางการศึกษาเข้ารับการพัฒนาศักยภาพเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ทั้งจาก หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก รวมไปถึงการฝึกอบรมออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถ สืบค้นและเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและ พัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากร ภายในสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฐนันต์ รัศมี บวรนนท์กุล และคณะ ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ โดยส่วนมากมักดำเนินการโดย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกระบวนการในการพัฒนาและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ ถือเป็น ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถ มองข้ามได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธัญญา ผลอนันต์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ว่า เป็นการพัฒนาพนักงาน เป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งใน ด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้ สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น

โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสก็อตต์ตันตัน วัตสัน ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development (HRD) เป็นกระบวนการที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์การมีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง โดยกระบวนการนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development-ID) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และสอดคล้องกับแนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานสามารถพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ขอบเขตบุคลากร (People) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks)

นอกจากนี้ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล รองลงมาคือ ด้านขอบเขตบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร และลำดับสุดท้ายคือ ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมสนับสนุนคณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้คณะครูและบุคลากรได้เรียนรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ในวิธีการทำงานที่หลากหลาย และบุคลากรส่วนใหญ่มีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ อีกทั้งยังมีการปรับตัวและเรียนรู้กับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และยังมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถานศึกษาอีกด้วย ส่วนด้านขอบเขตบุคลากร ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในสถานศึกษาในทุกๆ ด้าน มีการทำงานร่วมกับเป็นทีม คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ รวมทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ รวมทั้งยังคอยช่วยเหลือให้การเอาใจใส่ดูแลกับบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำให้บุคลากร

ใหม่เกิดความประทับใจ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต ส่วนด้านขอบเขตองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่กับภาระงานของบุคลากร รวมไปถึงได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ถึงระบบการทำงานในแต่ละฝ่าย และบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในโครงสร้างระบบการบริหารงานภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงวิธีในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมภายในสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้แก่บุคลากรจึงทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองได้รับและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี ส่วนด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ซึ่งพบว่า มีมีขณิคมเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ ภาระหน้าที่ในการทำงานในปัจจุบันของ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้มีแค่เพียงภาระงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ซึ่งบุคลากรภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้งานในแต่ละฝ่ายสลับผลัดเปลี่ยนกันไป เพื่อให้สามารถเรียนรู้งานใหม่ๆ ได้ในทุกๆ ด้าน อีกทั้งการขาดแคลนบุคลากรภายในสถานศึกษาก็ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ต้องทำให้บุคลากรในปัจจุบันต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ต่างๆ อาจจะไม่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งการทำงานในแต่ละฝ่ายจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ถึงระบบในการทำงานต่างๆ ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ทำอยู่ รวมไปถึงการส่งเสริมประสบการณ์ที่ผ่านมานามาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพิ่ม ภักดีการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลतालसुम อำเภอतालसुम จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลतालसुม ส่วนใหญ่ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาตามงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้มีการจัดสรรงบประมาณ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลतालसुม ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ นโยบาย และการวางแผน โดยขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ การจัดสรรงบประมาณและนโยบายไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และขาดการวางแผนในระยะยาว แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลतालसुม ส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทุกระดับอย่างเป็นธรรมชาติ ให้จัดสรรงบประมาณและกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และให้มีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกราช กิตติโร (สมเฝ้า) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม, ด้านการพัฒนา, ด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร ฉายโชติเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนามีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญญา ภิญโญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางแผนระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอน และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพครุมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร ต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอากาโด (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของ มลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส จำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูล โดยการ สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการ พัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจาก ผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษา การรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิด จากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน รองลงมา คือ ด้านขอบเขต บุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์สูงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและ ประเมินผล และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทาง ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจนที่สามารถถ่ายทอดให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาได้ไปนำไปปฏิบัติใช้จริง โดยมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน จึงทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ตามนโยบายได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีการ นำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติใช้จริง จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานในกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่ได้ กำหนดไว้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีการนำผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จ และผลการปฏิบัติงานไม่สำเร็จ มาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหา เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในครั้งต่อไป และเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ มีแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนและตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา จึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้ มี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยต้องพิจารณาและคำนึงถึง ภาพรวมของสถานศึกษาและชุมชนภายนอก ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และ เทคโนโลยี ระเบียบแบบแผน วิธีการปฏิบัติงาน รวมไปถึงแนวทางในการปฏิบัติงานที่สถานศึกษาได้ กำหนดไว้ อีกทั้งสถานศึกษาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการควบคุมและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อคอยดูแลควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ตามกิจกรรม โครงการ ที่แต่ละฝ่ายได้นำไปปฏิบัติว่า

ประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินผล มาวิเคราะห์หาภาพรวมความสำเร็จ และวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อนำมาปรับใช้ในกลยุทธ์ของสถานศึกษาในครั้งต่อไป ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง และมีบริบทที่ชัดเจนเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเองจนสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรให้เกิดความรักความผูกพันต่อสถานศึกษา และสร้างทัศนคติ แรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อสถานศึกษา และเพื่อวิชาชีพ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรมีหลักในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นที่ยอมรับ รวมไปถึงการสร้างควมพึงพอใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย การอภิปรายผล การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะถือเป็นสิ่งที่กำหนดภาพรวมในอนาคตของสถานศึกษาว่าจะมีทิศทางไปในทางใด อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินผล และด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นด้านที่มีมัชฌิมเลขคณิตสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นด้านที่สำคัญที่สุด อาจเป็นเพราะในระบบสถานศึกษานั้นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย โครงการและแผนงานต่างๆ ที่ชัดเจนอยู่แล้ว ทางสถานศึกษาจึงมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในงานด้านต่างๆ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และนำผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จ และไม่สำเร็จมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในครั้งต่อไป อีกทั้งควรมีการแต่งตั้ง

คณะกรรมการผู้ควบคุมและประเมินผลเพื่อคอยดูแลว่าการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือกิจกรรมที่รับผิดชอบนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และมีปัญหาในด้านใดบ้าง เพื่อนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปใช้ในครั้งต่อไป รวมไปถึงการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งจากภายใน และภายนอก ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อนำมาสร้างเป็นจุดแข็งในการพัฒนาสถานศึกษาในครั้งต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะบุคลากรมีส่วนที่จะช่วยให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษาเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล รองลงมา คือ ด้านขอบเขตบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร และด้านขอบเขตหน้าที่/งาน จะเห็นได้ว่าด้านขอบเขตส่วนบุคคลเป็นด้านที่มีมัชฌิมเลขคณิตสูงสุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภายในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดี ต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง จนสามารถสร้างความคาดหวังในด้านการงานให้แก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ๆ ก็ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงานได้อีกด้วย ส่วนด้านขอบเขตส่วนบุคคล ภายในสถานศึกษาโดยรวมถือว่ามี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคลากรใหม่ๆ รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน คอยดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายด้านขอบเขตองค์กร ภายในสถานศึกษามีการกำหนดระเบียบแบบแผน แนวทางในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาที่ชัดเจน และผู้บริหารยังมีการปลูกฝังความเป็นระเบียบวินัยให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และด้านขอบเขตหน้าที่/งานเป็นด้านที่มีมัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานของตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้สถานศึกษาพัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างจุดแข็งให้สถานศึกษา เพราะต้องมีการศึกษา

สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดแนวทาง ในการพัฒนาระบบในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้แพร่หลายออกไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในด้านผลกระทบกับ สถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดอื่นๆ
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ
4. ควรมีการศึกษาวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสำรวจสภาพแวดล้อม ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ



รายการอ้างอิง

- Agado, Gloris Ale. "Staff development in effective boarder schools." Doctoral dissertation, University of Texas at Austin. Dissertation Abstracts Intemational, 1998.
- Baldanza, Macia Anne. "The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota." Doctoral dissertation. University of Minnesota, 1994.
- Baldwin Mark D. "Implementation of Strategic Planning in Public School Setting: A case Study." **Dissertation Abstracts International** 55, 4 (October 1994): 224-A.
- Bernardin, H. John and Russell Joyce E. A. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Best John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Byars, L. L. and Rue L. W. **Human Resource Management**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Certo, Samuel C. and Perter, Paul J. **Strategic Management: A focus on process**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Chandler Jr. and Alfred D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: M.I.T., 1962, อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- Charles W. Hill and Others. **Strategic Management: An Integrated Approach**. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 1998.
- David Fred R. **Strategic Management: Concepts and cases**. 13th ed. Pearson: Prentice Hall, 2011.
- Feldman, D. C. "Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda". **Training and Development in Organizations**. I. L., Goldstein. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Gilley, J. W. and Maycunich, A. **Organizational Learning, Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development**. Cambridge,

- Mass: Perseus, 2000, อ้างถึงใน อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. **การประเมินความคุ้มค่าเงินในงาน HRD**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Be Bright Books, 2548.
- Gilley, J. W. Eggland, S. A. and Gilley, A. M. **Principles of Human Resource Development**. 2nd ed. Cambridge, MA: Persus Publishing, 2002, อ้างถึงใน อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Strategic Human Resource Management**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551.
- Gilley, J. W. Eggland, S. A., and Maycunich, A. G. **Principles of Human Resource Development**. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989, 2000, 2002, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Glueck, William F. and Jauch Lawrence R. **Business Policy and Strategic**. New York: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, Luis R. Balkin David B. and Cardy Robert L. **Managing Human Resources**. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004, อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หน้าศิลป์โฆษณา, 2552.
- Goulet, D. **The Cruel Choice: A New Concept in the Theory of Development**. New York: Atheneum, 1971.
- Graen, G. B. "Role-Making Processes within Complex Organizations". **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. M. D., Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Harbison, F. and Myers, C. A. **Education, manpower and economic development: strategies of human resource development**. New York: McGraw-Hill, 1964, อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development**. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557.
- Harrison, R. and Kessels, J. **Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organization View**. NY: Palgrave Macmillan, 2004, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Henderson, B. D. **The Origin of Strategy**. Harvard Business Review, 1989, อ้างถึงใน สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556.

- Ivancevich, John M. **Human Resource Management**. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Johnson and Scholes. อ้างถึงใน ชัยยศ สันติวงษ์ และนิตยา เจริญงประเสริฐ. **การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์: Strategic Information System**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง, 2546.
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 7th ed. Financial Times, Prentice-Hill, 2005.
- Johnson, R. B. Organization and management of training. In R. L. Craig (Ed.), **Training and development handbook: A guide to human resource development**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III. **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**. 6th ed. Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005.
- Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** No. 3 (November 1970): 608.
- Lee J. Cronbach. **Essential of psychological Testing**. 3rd ed. New York: Herper & Row Publishers, 1978.
- Leopold, Jhon. **Human Resources in Organizations**. England: Asford Colour, Gosport, 2002, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551.
- Lunenburg Fred C. and Ornstein Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. **Human Resource Development**. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Nadler, L., and Nadler, Z. **Corporate human resource Development**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1980, อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development**. กรุงเทพฯ: ดร.เพชร สำนักพิมพ์, 2557.

- Nadler, L., and Nadler, Z. **The Handbook of Human Resource Development**. New York: John Wiley & Sons, 1987, อ้างถึงใน ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Neufeldt, Victoria and Guralnik, David B. **Webster's New World Dictionary of American English**. New York: Simon and Schuster, 1988, อ้างถึงใน พิชัย เสี่ยงมจิตรต์. **การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ**. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.
- Noe, R. A. **Employee Training & Development**. 2nd ed. McGraw-Hill, Boston, 2002.
- Pace, R. W., Smith, P. C. and Mills, G. E. **Human Resource Development**. The Field, Prentice Hall, New Jersey, 1991.
- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2000, อ้างถึงใน พิบูลทีปะपाल. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์, 2555.
- Pearce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2009, อ้างถึงใน ฐวัฒน์ พระงาม. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555.
- Peter Write, Charles D. Pringle and Mark J. Kroll. **Strategic Management: Text and Case**. Massachusetts: Ally and Bacon, 1992.
- Pitts, R. A., and Lei, D. **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. 4th ed. USA: South-Western College Publishing, 2005, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.
- Porter, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980, อ้างถึงใน ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556.
- Price, M. "Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts." **Dissertation Abstracts International** 62, 07A.
- Ralph Teran. "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)." **Dissertation Abstracts International** (October 1997): 1771.

- Reynolds, A., Sambrook, S., and Stewart, J. **Dictionary of HRD**. Hampshire: Gower Publishing, 1993, อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- Rensis Likert. **New Pattern of Management**. New York: McGraw – Hall Book Company, 1961.
- Robert B. Burr. “Management Development,” in **Training and Development Handbook**. ed. By Robert L. Craig and Lester R. Bittel. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F. **Foundation of Human resource development**. San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001.
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F. **Foundations of Human Resource Development**. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009.
- Thompson, Arthur A. and Strickland III, A. J. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 12th ed. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- Webster’s Seventh New Collegiate Dictionary, G. and C. Merriam Company Publishers, Massachusetts, 1971, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ปรัชญาแนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2548.
- Werner Jon M. and DeSimone Randy L. **Human Resource Development**. 6th ed. U.S.A.: South-Western, 2012.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**. 13th ed. Pearson Education: Prentice Hall, 2012.
- Wheelen, Thomas L. and others. **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**. 14th ed. Global Edition, Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015.
- York, L. **Strategic human resource development**. Mason, Ohio: South-Western, Thomson, 2005.
- กীরติ ยศยิ่งยง. **การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: Strategic Human Resource Development Planning**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี, 2549.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ.” **วารสารรามคำแหง** 26, 2 (2556): 262.

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, อ้างถึงใน ชญานิน กฤติยะโชติ. **แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://drchayanin.blogspot.com/2014/10/blog-post.html>.
- จำเนียร จวงตระกูล. “ทิศทางการฝึกอบรม ปี 36.” **วารสารการบริหารตน** 14, 1, (2536): 27-46, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- จิตติมา อัครธิติพงศ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development.” เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556.
- จินตนา บุญงการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.
- จิรวรรณ บุญศรีวงษ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2543.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management and Development**. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557.
- ชูใจ เอี้ยวอักษร. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพพิตรพิมุข มหาเมฆ, 2549.
- ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ.” **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 4, 2 (2556): 105-108.
- ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล และคณะ. **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556.
- ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2.” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัษราชภัฏนครปฐม**, 2557.

- ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์. **กลยุทธ์คืออะไร**. เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก <https://blog.eduzones.com/poonpreecha/89219>.
- ณัฐวัฒน์ นิปการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/91>.
- दनัย เทียนพุม. **กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม 1 การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์, 2540.
- दनัย เทียนพุม. **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดีเอ็น ที คอนซัลแตนท์, 2545.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**. ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตธานี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏดุสิตธานี**, 2550.
- ทักษิณีย์ ตั้งบุญเกษม. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=1251>.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทุนมนุษย์ Human Capital Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง, 2546.
- ชญญา ผลอนันต์. **Human Resource Focus**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค, 2547.
- จิตติภาพ ชยธวัช. **คัมภีร์การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิโซค, 2547.
- ธีระเดช รุ่งมงคล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.
- นราธิป ศรีราม. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 8-15, 2550.
- นิภาลักษณ์ พันธุ์วัฒน์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลตาลชุม อำเภอตาลสุด จังหวัดอุบลราชธานี.” **รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2553.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. **Competency Model: กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2550.

นิสิตดาร์ก เวชยานนท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสอนวิชา ฐศ.620 การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

บุญเลิศ เย็นคงคา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: วีเจ พรีนติ้ง, 2544.

ประเทือง สุขแสวง. **HRM และ HRD คืออะไร**. เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/281757>.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Managing and
Development Human Resource**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2556.

พรหม สันทัด และคณะ. **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

พรชัย เจดามาน. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 11 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก
<http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>.

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการใน
สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์หลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2554.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74ก (19
สิงหาคม 2542): 3-4.

พัชรา มั่งชม. “นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์.” เอกสารประกอบการสอน, สถาบันราชภัฏพิบูล
สงคราม, 2540.

พิชัย เสี่ยมจิตต์. **การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ**. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี, 2542.

พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554, อ้างถึงใน ชูติ
กาญจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management
and Development**. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557.

พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบ
ทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.

พิบูล ทีปะपाल. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์,
2546.

พิบูล ทีปะपाल. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์,
2555.

- พิมลพรรณ ดุชยามี่. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.” การค้นคว้าอิสระปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร,
2550.
- เพิ่ม ภัคดีการ. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร.”
วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจสาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่
14. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.
- ยาเป็น เรื่องจรรยาศรี. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก
<http://www.kroobannok.com/blog/21391>.
- ยุภาพร ศิริวิโรจน์. “สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557.
- รุ่งทิวา หงส์อินทร์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, 2556.
- รุ่งฤดี กิจควร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร: พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา.” **วารสารการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์** 1, 1 (2548): 192-193.
- วรรณดี สุวรรณภักดี. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้รอบ อำเภอพุนพิน
จังหวัดสุราษฎร์ธานี.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต สาขา
การปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพเพช,
2551.
- วิเชียร เวลาดี. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาพระนครศรีอยุธยา.” ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2547.
- ศศิธร ฉายโชติเจริญ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วน
ตำบล อำเภอพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ.” การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.

- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: Human Resource Management in Education**. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 26 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก http://yourstrategy.blogspot.com/2009/06/blog-post_6908.html.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร, 2546.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2548.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มไซเท็กซ์, 2541.
- ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ. “การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556.
- สมชาย ฤคภาสน์วิวัฒน์. **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- สมชาย ฤคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2548.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สมยศ นาวิการ. **แนวความคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์: Concepts Strategic Management**. ฉบับพิมพ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2545.
- สมศักดิ์ แจ่มฟ้า. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่แล่ย์ อำเภอแม่वंงก์ จังหวัดนครสวรรค์.” รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- สวัสดี เพชรโชติวงศ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: SMART Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงประจวบ, 2549.

- สารโจน์ โอปัทักษ์ชีวิน. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: คู่แข่ง ร่วมกับ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- สารโจน์ โอปัทักษ์ชีวิน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา, 2550.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. "การจัดทำแผนยกระดับคุณภาพ การศึกษาภาคบังคับ ประจำปี 2559." กลุ่มนโยบายและแผน, 2559.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. **ข้อมูลทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**. เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.smartschool.in.th/cms2014/index.php/en/component /content/article?layout=edit&id=21>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. "แผนปฏิบัติการประจำปี 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1." กลุ่มนโยบายและแผน, 2559.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. "รายงานผลการติดตามตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ปีงบประมาณ 2558." กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ, 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.scorecard-cockpit.com/download/ sp.doc>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 12**. ม.ป.ท., 2558.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบบริหาร แผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์: การพัฒนาองค์กรและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: สกศ, 2547.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกส่งเสริมการกระจาย อำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค, 2555.
- สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. **Modern English Thai Dictionary**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา พานิช, 2538.
- สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, 2550.
- สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555.

- สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. **Leadership**. เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.kruinter.com/data/15-7.PDF>.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา, 2556.
- สุพจน์ อินทหว่าง และคณะ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- สุพจน์ อินทหว่าง, กัญญาภรณ์ อินทหว่าง และ ระวีวรรณ ชินอ่วม. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.
- สุรัชชัย พรหมพันธ์. **ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554.
- สุรชาติ ฌ หนองคาย. **แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบสุขภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/53708-1-D.pdf>.
- เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: Human Resource Development in Organization**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.

โสภณ ภูเก้าล้วน และ ฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานใน**

ทศวรรษหน้า: Human Resource Management For Line Managers In The Next Decade. กรุงเทพฯ: อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168, 2557.

อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2555.

อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552.

อภิชาติ เหมพา. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาใน จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” วิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2556.

อภิญา ภิญญา. “การศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2553.

อมรรัตน์ เกื่อนทอง. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

อรุณ รักธรรม, อ่างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทีพี เอ็นเพรส, 2555.

เอกราช กิตติโร (สมเฝ้า). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทร ลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/ด๗๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายรัชพล เชิงชล รหัสนักศึกษา 57252322 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อม หนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สงวน

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์

ตำแหน่ง	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
วุฒิการศึกษา	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร.อรพรรณ ตูจันดา

ตำแหน่ง	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
วุฒิการศึกษา	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ดร.พิทักษ์ กาวีวิน

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านห้วยไร่ (รัฐราษฎร์อนุกุล) อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แพร่ เขต 2
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. นางลัดดา ตันหลง

ตำแหน่ง	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโบสถ์ (อินรัษฎราษฎร์บำรุง) อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง



ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อ คำถาม งานวิจัย	ชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC	ข้อเสนอ แนะ
	ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์	ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี	ดร.อรพรรณ ตุ้จินดา	ดร.พิทักษ์ กาวิวน	นางลัดดา ตันหลง		
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร							
ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม							
1.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
2.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
3.	+1	+1	+1	+1	0	0.8	
4.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
5.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
6.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
7.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
8.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
9.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
10.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
11.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
12.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
13.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
14.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
15.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
ด้านการกำหนดกลยุทธ์							
16.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
17.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
18.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
19.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
20.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
21.	+1	+1	+1	+1	+1	1	

ชื่อ คำถาม งานวิจัย	ชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC	ข้อเสนอ แนะ
	ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์	ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี	ดร.อรพรรณ ตุ้จินดา	ดร.พิทักษ์ กาวิวน	นางลัดดา ตันหลง		
22.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
23.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
24.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
25.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
26.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
27.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
28.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
29.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
30.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ							
31.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
32.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
33.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
34.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
35.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
36.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
37.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
38.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
39.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
40.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
41.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
42.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
43.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
44.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	

ชื่อ คำถาม งานวิจัย	ชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC	ข้อเสนอ แนะ
	ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์	ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี	ดร.อรพรรณ ตุ้จินดา	ดร.พิทักษ์ กาวิวน	นางลัดดา ตันหลง		
ด้านการควบคุมและประเมินผล							
45.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
46.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
47.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
48.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
49.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
50.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
51.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
52.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
53.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
54.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
ด้านขอบเขตส่วนบุคคล							
55.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
56.	0	+1	0	+1	+1	0.6	
57.	0	+1	0	+1	+1	0.6	
58.	0	+1	0	+1	+1	0.6	
59.	0	+1	0	+1	+1	0.6	
60.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
61.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
62.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
63.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
64.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
65.	+1	+1	0	+1	+1	0.8	

ชื่อ คำถาม งานวิจัย	ชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC	ข้อเสนอ แนะ	
	ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์	ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี	ดร.อรพรรณ ตุ้จินดา	ดร.พิทักษ์ กาวิวน	นางลัดดา ตันหลง			
66.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
67.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
68.	+1	+1	0	+1	+1	0.8		
69.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
ด้านขอบเขตบุคลากร								
70.	0	+1	+1	+1	+1	0.8		
71.	0	+1	+1	+1	+1	0.8		
72.	0	+1	+1	+1	+1	0.8		
73.	0	+1	+1	+1	+1	0.8		
74.	0	+1	0	+1	+1	0.6		
75.	0	+1	+1	+1	+1	0.8		
76.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
77.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
78.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
79.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
80.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
81.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
82.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
83.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
84.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
ด้านขอบเขตองค์กร								
85.	+1	+1	0	+1	+1	0.8		
86.	+1	+1	+1	+1	+1	1		
87.	+1	+1	0	+1	+1	0.8		
88.	+1	+1	0	+1	+1	0.8		

ข้อ คำถาม งานวิจัย	ชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC	ข้อเสนอ แนะ
	ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์	ดร.กรรณิการ์ สุวรรณศรี	ดร.อรพรรณ ตุ้จินดา	ดร.พิทักษ์ กาวิวน	นางลัดดา ตันหลง		
89.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
90.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
91.	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
92.	0	+1	0	+1	+1	0.6	
93.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
94.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
95.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
96.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน							
97.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
98.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
99.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
100.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
101.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
102.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
103.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
104.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
105.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
106.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
107.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
108.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
109.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
110.	+1	+1	+1	+1	+1	1	
111.	+1	+1	+1	+1	+1	1	



ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/1099

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชภูรบุรณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายรัชพล เชิงชล รหัสนักศึกษา 57252322 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

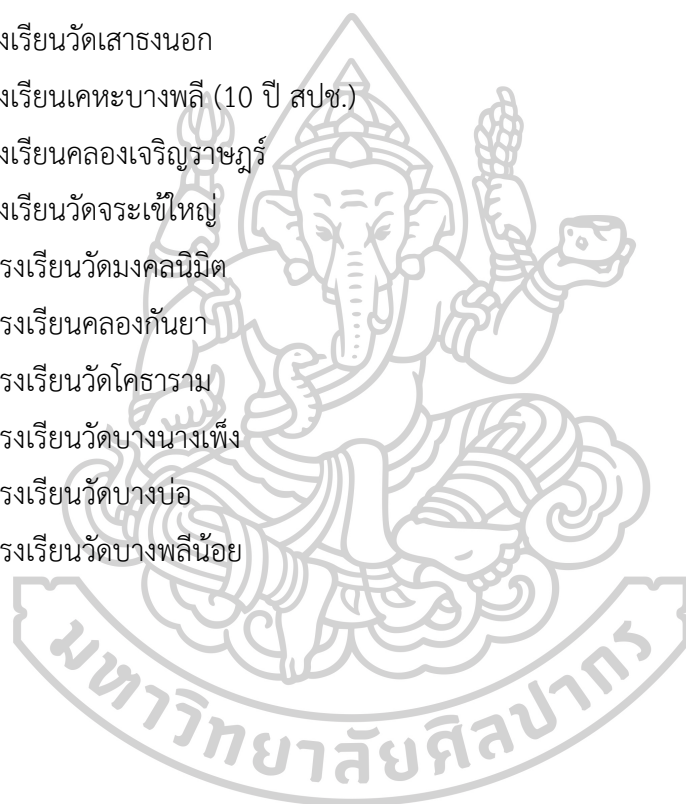
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำนวน 15 โรงเรียน

1. โรงเรียนคลองบางแก้ว
2. โรงเรียนพรหมพิกุลทอง
3. โรงเรียนวัดบางพลีใหญ่ใน
4. โรงเรียนวัดราชบุรณะ
5. โรงเรียนวัดหนามแดง
6. โรงเรียนวัดเสาธงนอก
7. โรงเรียนเคหะบางพลี (10 ปี สปช.)
8. โรงเรียนคลองเจริญราษฎร์
9. โรงเรียนวัดจระเข้ใหญ่
10. โรงเรียนวัดมงคลนิมิตร
11. โรงเรียนคลองกันยา
12. โรงเรียนวัดโคธาราม
13. โรงเรียนวัดบางนางเพ็ง
14. โรงเรียนวัดบางบ่อ
15. โรงเรียนวัดบางพลีน้อย





Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	111

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	488.9000	2423.403	.804	.991
a2	489.0000	2421.793	.613	.991
a3	489.3667	2420.102	.610	.991
a4	488.9667	2426.240	.660	.991
a5	488.7667	2424.116	.721	.991
a6	488.9333	2428.961	.661	.991
a7	489.1667	2415.730	.702	.991
a8	489.2000	2421.269	.731	.991
a9	488.8667	2415.223	.751	.991
a10	488.9333	2427.582	.682	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a11	489.3667	2440.240	.392	.991
a12	489.4000	2441.559	.439	.991
a13	489.4000	2424.386	.739	.991
a14	489.2333	2411.702	.787	.991
a15	489.2667	2412.616	.752	.991
a16	488.9667	2413.137	.849	.991
a17	488.8667	2416.120	.845	.991
a18	489.0000	2409.241	.858	.991
a19	489.0333	2413.137	.768	.991
a20	488.9000	2431.817	.735	.991
a21	488.9667	2420.033	.807	.991
a22	489.1000	2439.886	.497	.991
a23	489.0333	2427.757	.613	.991
a24	488.9667	2431.964	.622	.991
a25	488.9667	2434.861	.631	.991
a26	488.9667	2434.585	.635	.991
a27	489.0667	2438.961	.544	.991
a28	489.0333	2418.171	.702	.991
a29	489.0667	2426.133	.646	.991
a30	488.9667	2429.068	.667	.991
a31	488.8000	2437.407	.566	.991
a32	488.8000	2432.441	.646	.991
a33	488.8667	2441.499	.502	.991
a34	488.8667	2439.844	.529	.991
a35	488.8667	2430.878	.579	.991
a36	488.9667	2427.689	.752	.991
a37	488.9333	2429.444	.712	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a38	489.0333	2416.447	.770	.991
a39	489.0000	2426.897	.712	.991
a40	488.9667	2424.102	.744	.991
a41	488.9667	2420.309	.745	.991
a42	488.9000	2428.852	.714	.991
a43	488.9000	2427.128	.742	.991
a44	489.1000	2412.921	.848	.991
a45	489.0667	2433.306	.585	.991
a46	489.2000	2422.372	.670	.991
a47	489.1667	2419.109	.698	.991
a48	488.9667	2415.482	.764	.991
a49	489.0333	2414.792	.746	.991
a50	489.0667	2418.133	.713	.991
a51	489.1000	2417.817	.778	.991
a52	489.1667	2425.592	.699	.991
a53	489.2333	2430.461	.668	.991
a54	489.2000	2427.545	.690	.991
a55	488.5333	2446.740	.521	.991
a56	488.5667	2433.151	.770	.991
a57	488.7000	2431.252	.745	.991
a58	488.7000	2445.941	.434	.991
a59	488.8333	2438.006	.614	.991
a60	488.7333	2437.444	.627	.991
a61	488.5333	2440.533	.759	.991
a62	488.6333	2432.171	.751	.991
a63	488.5667	2439.978	.738	.991
a64	488.5667	2437.220	.801	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a65	488.5333	2441.154	.744	.991
a66	488.6667	2426.368	.845	.991
a67	488.6333	2429.689	.798	.991
a68	488.6333	2429.689	.798	.991
a69	488.6333	2429.689	.798	.991
a70	488.8000	2432.510	.645	.991
a71	488.8000	2427.614	.725	.991
a72	488.6667	2429.678	.784	.991
a73	488.6333	2430.240	.709	.991
a74	488.6667	2426.368	.845	.991
a75	488.7333	2432.340	.719	.991
a76	488.6667	2437.471	.641	.991
a77	488.7333	2424.961	.772	.991
a78	488.6333	2427.551	.838	.991
a79	488.7000	2434.700	.683	.991
a80	488.7000	2426.838	.747	.991
a81	488.7000	2429.597	.702	.991
a82	488.7667	2427.357	.730	.991
a83	488.6667	2430.782	.690	.991
a84	488.7667	2433.978	.686	.991
a85	488.7000	2428.700	.717	.991
a86	488.6000	2436.041	.798	.991
a87	488.6667	2425.747	.857	.991
a88	488.6333	2435.620	.785	.991
a89	488.6333	2438.033	.733	.991
a90	488.6000	2439.214	.729	.991
a91	488.6333	2438.033	.733	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a92	488.7000	2430.493	.759	.991
a93	488.6333	2430.723	.778	.991
a94	488.6333	2431.826	.758	.991
a95	488.6333	2427.551	.838	.991
a96	488.6667	2430.851	.763	.991
a97	488.7000	2424.079	.876	.991
a98	488.6333	2427.551	.838	.991
a99	488.6667	2438.230	.713	.991
a100	488.7333	2433.099	.797	.991
a101	488.6667	2436.575	.747	.991
a102	488.6667	2427.333	.747	.991
a103	488.8000	2420.441	.776	.991
a104	488.6667	2438.230	.713	.991
a105	488.7000	2430.217	.764	.991
a106	488.8000	2430.166	.753	.991
a107	488.8667	2428.257	.718	.991
a108	488.7667	2434.461	.677	.991
a109	488.8333	2430.351	.751	.991
a110	488.9333	2425.926	.707	.991
a111	488.9000	2429.886	.641	.991

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง





ที่ ศธ 6806 (พ.ร.) **ไพเศษ**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

2 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล


เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ด้วย นายรัชพล เจริญชล รหัสประจำตัว 57252322 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพเศษ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลวิจัย

จำนวน 63 โรงเรียน

1. โรงเรียนวัดราชบุรุษโพธิ์ทอง
2. โรงเรียนคลองแสนสุข (สิทธิไชยบำรุง)
3. โรงเรียนบ้านคลองหลวง
4. โรงเรียนคลองสำโรง
5. โรงเรียนวัดบางนางเกรง
6. โรงเรียนวัดสุขกร
7. โรงเรียนคลองเสาธง
(ถนนอม วารีดินุเคราะห์)
8. โรงเรียนคลองบางปู
9. โรงเรียนชุมชนวัดราชบุรุษบำรุง
10. โรงเรียนพิบูลประชาบาล
11. โรงเรียนวัดตำหรุ มิตรภาพที่ 65
12. โรงเรียนเอี่ยมสุรีย์
(อนุบาลเมืองสมุทรปราการ)
13. โรงเรียนนิลรัตน์อนุสรณ์
14. โรงเรียนวัดบางโปรง
15. โรงเรียนคลองมหาวก์
16. โรงเรียนคลองบางปิ้ง
17. โรงเรียนวัดไตรสามัคคี
18. โรงเรียนพร้านิลวัชระ
19. โรงเรียนอนุบาลวัดพิชัยสงคราม
20. โรงเรียนวัดแพรงษา
21. โรงเรียนคลองใหม่
22. โรงเรียนวัดคลองแก้ว
23. โรงเรียนวัดด่านสำโรง
24. โรงเรียนมหาภาพระจาดทองอุปลัมภ์
25. โรงเรียนคลองกระทุ่มราษฎร์อุทิศ
26. โรงเรียนวัดครุнок
27. โรงเรียนวัดครุโน
28. โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์
29. โรงเรียนวัดชมนิมิตร
30. โรงเรียนบ้านบางจาก
31. โรงเรียนวัดบางน้ำผึ้งใน
32. โรงเรียนวัดบางน้ำผึ้งนอก
33. โรงเรียนวัดกลาง
34. โรงเรียนวัดรวก
35. โรงเรียนวัดกองแก้ว
36. โรงเรียนวัดบางขม้น (คำปุ่นราษฎร์บำรุง)
37. โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก
38. โรงเรียนวัดท้องคุ้ง
39. โรงเรียนวัดแหลม
40. โรงเรียนวัดบางฝ้าย
41. โรงเรียนวัดบางหัวเสือ
42. โรงเรียนวัดคันลัด
43. โรงเรียนวัดป่าเกิด
44. โรงเรียนวัดบางกะเจ้ากลาง
45. โรงเรียนวัดมหาวงษ์
46. โรงเรียนวัดสวนส้ม
47. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
48. โรงเรียนวัดราชบุรุษรังสรรค์
49. โรงเรียนวัดบางกอบัว
50. โรงเรียนวัดบางกระสอบ
51. โรงเรียนชุมชนวัดสาขลา
52. โรงเรียนวัดศรีคงคาราม

53. โรงเรียนวัดคู่สร้าง
54. โรงเรียนคลองนาเกลือน้อย
55. โรงเรียนวัดใหญ่
56. โรงเรียนวัดแค
57. โรงเรียนวัดคลองสวน
(พรหมอุทิศวิทยาคาร)
58. โรงเรียนวัดคลองมอญ
59. โรงเรียนคลองสองพี่น้อง
60. โรงเรียนอนุบาลพระสมุทรเจดีย์
61. โรงเรียนวัดไตรมิตรวราราม
62. โรงเรียนป้อมพระจุลจอมเกล้า
63. โรงเรียนวัดแหลมฟ้าผ่า





ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สมุทรปราการ เขต 1

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (The Strategic Management of Administrators and Human Resource Development of School. Under Samutprakan Primary Education Service Area Office 1)” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and Others)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton)

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนจำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 ท่าน

2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 1 ท่าน

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันนี้แล้ว

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายรัชพล เจริญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2.	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปี ขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	
4.	ตำแหน่งหน้าที่หลักในการทำงาน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน <input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน	
5.	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับ
คุณภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (X1)							
1.	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา						[] 01
2.	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ เพื่อนำมา วางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา						[] 02
3.	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและ กฎหมาย เพื่อนำมาวางแผนในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา						[] 03
4.	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี เพื่อ นำมาวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา						[] 04
5.	สถานศึกษาของท่านศึกษานโยบายทางการศึกษา ของต้นสังกัด และในระดับชาติ						[] 05

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6.	สถานศึกษาของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา						[] 06
7.	สถานศึกษาของท่านได้รับสนับสนุนงบประมาณต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมโครงการของสถานศึกษา						[] 07
8.	สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ในการพัฒนาสถานศึกษา						[] 08
9.	สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงโครงสร้างการบริหารงานแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ						[] 09
10.	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน						[] 10
11.	สถานศึกษาของท่านมีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามสายงาน และเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน						[] 11
12.	สถานศึกษาของท่านมีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่หลากหลาย						[] 12
13.	สถานศึกษาของท่านใช้สื่อนวัตกรรม วัสดุ/อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ						[] 13
14.	สถานศึกษาของท่านอภิปรายร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ในการพัฒนาสถานศึกษา						[] 14
15.	สถานศึกษาของท่านเผยแพร่ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้รับทราบ						[] 15
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X2)							
16.	สถานศึกษาของท่านร่วมกันกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน						[] 16

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
17.	สถานศึกษาของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						[] 17
18.	สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงแนวทางของพันธกิจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ						[] 18
19.	พันธกิจในสถานศึกษาของท่านมีการปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ						[] 19
20.	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ						[] 20
21.	สถานศึกษาของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้						[] 21
22.	ผลการดำเนินงานกิจกรรมโครงการในสถานศึกษาของท่านประสบความสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						[] 22
23.	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเหมาะสม						[] 23
24.	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม						[] 24
25.	สถานศึกษาของท่านกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน						[] 25
26.	สถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์						[] 26
27.	สถานศึกษาของท่านปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์						[] 27
28.	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 28

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
29.	บุคลากรในสถานศึกษาสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย						[] 29
30.	บุคลากรในสถานศึกษาได้รับแต่งตั้งตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างชัดเจน						[] 30
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X3)							
31.	สถานศึกษาของท่านกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						[] 31
32.	สถานศึกษาของท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						[] 32
33.	สถานศึกษาของท่านมีการมอบหมายหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้						[] 33
34.	สถานศึกษาของท่านมอบหมายงานบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามความสามารถและทักษะเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์						[] 34
35.	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ/กิจกรรม ตามปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						[] 35
36.	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กิจกรรม โครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ วัตถุประสงค์						[] 36
37.	สถานศึกษาของท่านวางแผนการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า						[] 37
38.	สถานศึกษาของท่านประชุมชี้แจงการจัดทำงบประมาณให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ						[] 38
39.	ผู้บริหารในสถานศึกษาของท่านควบคุมและวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ						[] 39
40.	สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์ผลของการจัดกิจกรรม โครงการ และผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต						[] 40

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
41.	สถานศึกษาของท่านมีขั้นตอนการดำเนินงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ชัดเจน						[] 41
42.	สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประชุมชี้แจงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ทราบและนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน						[] 42
43.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						[] 43
44.	สถานศึกษาของท่านประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม โครงการ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ						[] 44
ด้านการควบคุมและประเมินผล (X4)							
45.	สถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการการประเมินผลกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน						[] 45
46.	สถานศึกษาของท่านจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลกลยุทธ์ที่เหมาะสม						[] 46
47.	สถานศึกษาของท่านประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 47
48.	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 48
49.	สถานศึกษาของท่านร่วมกันสรุปผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในปีการศึกษาถัดไป						[] 49
50.	สถานศึกษาของท่านรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ต่อที่ประชุม						[] 50
51.	สถานศึกษาของท่านจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้						[] 51
52.	สถานศึกษาของท่านมีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 52

ข้อที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
53.	สถานศึกษาของท่านเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับกลยุทธ์ที่วางไว้						[] 53
54.	สถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมานำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อใช้ในคราวต่อไป						[] 54

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Y1)							
1.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน						[] 55
2.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ						[] 56
3.	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น						[] 57

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
4.	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						[] 58
5.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา						[] 59
6.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา						[] 60
7.	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น						[] 61
8.	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ						[] 62
9.	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข						[] 63
10.	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						[] 64
11.	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ						[] 65
12.	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของสถานศึกษา						[] 66
13.	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย						[] 67
14.	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย						[] 68
15.	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่						[] 69
ด้านขอบเขตบุคลากร (Y2)							
16.	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ						[] 70
17.	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน						[] 71

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
18.	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ						[] 72
19.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี						[] 73
20.	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						[] 74
21.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา						[] 75
22.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน						[] 76
23.	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงาน จนเกิดการยอมรับ						[] 77
24.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้						[] 78
25.	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน						[] 79
26.	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ						[] 80
27.	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน						[] 81
28.	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน						[] 82
29.	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						[] 83
30.	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ						[] 84
ด้านขอบเขตองค์กร (Y3)							
31.	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี						[] 85

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
32.	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของ สถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ						[] 86
33.	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน						[] 87
34.	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ใน รายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						[] 88
35.	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี						[] 89
36.	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของ สถานศึกษา						[] 90
37.	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละ ฝ่ายในสถานศึกษา						[] 91
38.	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี						[] 92
39.	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา						[] 93
40.	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตาม โครงสร้างระบบการบริหารงาน						[] 94
41.	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของ เพื่อนร่วมงาน						[] 95
42.	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดย คำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กล ยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก						[] 96
ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (Y4)							
43.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างดี						[] 97
44.	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ใน การทำงาน						[] 98

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
45.	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้						[] 99
46.	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้						[] 100
47.	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา						[] 101
48.	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด						[] 102
49.	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 103
50.	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ						[] 104
51.	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน						[] 105
52.	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้						[] 106
53.	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 107
54.	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ						[] 108
55.	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมามาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษา						[] 109

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
56.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี						[] 110
57.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม						[] 111



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายรัชพล เริงชล
วัน เดือน ปี เกิด	2 มิถุนายน 2522
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาวิชาช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ (ช่างไฟฟ้า) โรงเรียนตรุณนาราชบุรีโปลีเทคนิค อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง (เครื่องกลไฟฟ้า) วิทยาลัยเทคนิคราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม (เทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (เทคโนโลยีสารสนเทศประยุกต์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
	พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	111 หมู่ 10 ตำบลบางแพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70160