



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์รี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC MANAGEMENT AND SCHOOL ENVIRONMENT
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9



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 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดย	ชลธิชา ร่มโพธิ์รี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. เกชา เหลืองสุดใจชื่น)

58252207 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์/การจัดสภาพแวดล้อม

นางสาว ชลธิชา ร่มโพธิ์รี: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกล
ยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
จำนวน 56 โรงเรียน โดยให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน และครู
จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น
เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ และการจัดสภาพแวดล้อมของ
โรงเรียนตามแนวคิดของแอสติน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลข
คณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

58252207 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT / SCHOOL ENVIRONMENT

MISS CHONTICHA ROMPHOREE : THE STRATEGIC MANAGEMENT AND SCHOOL ENVIRONMENT UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORARKARN SUKSOODKEAY, Ph.D.

The purposes of this research were to know 1) the strategic management of administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9 2) the school environment of the schools under the Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the relationship between strategic management and school environment of under the Secondary Educational Service Area Office 9. The sample consisted of 56 schools under the Secondary Educational Service Area Office 9. The respondents in each school were administrators and teachers totally 112 people. The instrument was a questionnaire about the strategic management on Certo and Peter's concept and school environment on Astin's concept. The statistical used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (\bar{x}), standard deviation (SD) and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings of this research were as follows:

1. The strategic management of administrators under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole and as individual, were at high level.
2. The school environment of under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole and as individual, were at high level.
3. There was significantly between the strategic management and school environment of school under the Secondary Educational Service Area Office 9 at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และอาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.เกชา เหลืองสุดใจชื่น ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณีย์ ดร.ชยพล เพชรพิมล ดร.ณรินทร์ ชำนาญคุณ ดร.สมใจ สืบวัฒนพงษ์กุล และนางสาวผกา ภูผา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณนายพิทยพันธ์ พวงเดช นางสาวเจนจิรา เวียนสุข และนางสาวภทิตยา โสมภีร์ รวมถึงเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทรุ่น 35/2 ทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ แนะนำแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณนางสาวนัยน์ปพร แก้วจิราสิน เพื่อนสนิทที่คอยกระตุ้น ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือตลอดจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อชาญ และคุณแม่ประนอม ร่มโพธิ์รี ที่คอยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนทุนทรัพย์ และให้กำลังใจเป็นอย่างดี รวมถึงอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ชลธิชา ร่มโพธิ์รี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	17
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	17
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	20
หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	24
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	27

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน.....	35
การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	54
ความหมายของการจัดสภาพแวดล้อม.....	54
ความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา	56
องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา	62
โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
งานวิจัยภายในประเทศ.....	80
งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
สรุป.....	90
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	91
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	91
ระเบียบวิธีวิจัย	92
แผนแบบการวิจัย.....	92
ประชากร	93
กลุ่มตัวอย่าง.....	93
ผู้ให้ข้อมูล.....	93
ตัวแปรที่ศึกษา	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	96
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	98
สรุป.....	100

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	101
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	103
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	113
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	122
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
สรุปผลการวิจัย.....	125
การอภิปรายผล	126
ข้อเสนอแนะ	135
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	135
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	137
รายการอ้างอิง	138
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ เครื่องมือวิจัย.....	145
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย	148
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	153
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์การทดลองเครื่องมือ	156
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง ...	160
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	165
ประวัติผู้เขียน.....	176

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	78
ตารางที่ 2 จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล	93
ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม	104
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X ₁)	105
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดทิศทาง (X ₂).....	106
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X ₃).....	108
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X ₄).....	110
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการควบคุมกลยุทธ์ (X ₅)	111
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม	113
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y ₁).....	114
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y ₂)	116
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y ₃).....	118

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y₄) 120

ตารางที่ 15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 122



สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	14
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	15
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นินท์	30
แผนภูมิที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์(Certo and Peter)	32
แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลินและฮังเกอร์	33
แผนภูมิที่ 6 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	38
แผนภูมิที่ 7 ระดับของกลยุทธ์	45



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศและได้รับการคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่างๆ ที่เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างอาชีพ ซึ่งเป็น ตัวขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบันทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิถีชีวิตของคนมีความแตกต่างกันมากขึ้น ผู้คนจำนวนมากหลากหลายเชื้อชาติย้ายข้ามประเทศ ข้ามภาษาและข้ามวัฒนธรรมมาอาศัยอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม¹ และกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกศตวรรษ 21 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูประบบรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ² ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยเกิดการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 -2561) มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีเป้าหมายหลักสามประการ คือการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาสามประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าตามคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่

¹สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ. ม.ป.ท.,ม.ป.ป.สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี. แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณพ.ศ.2560-2564," http://www.moesuphan.in.th/แผน60_64.

²วิจารณ์ พานิช, วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัท ตาตาพับลิเคชั่น จำกัด, 2555), 16-21.

โดยพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษารวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และภาคเอกชน ทั้งนี้ทุกภาคส่วนต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ³ เช่นเดียวกับร่างกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21⁴

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่างๆ ยังก่อให้เกิดการกระจายของข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยี และการสื่อสารที่ไร้พรมแดน สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมืองในประเทศจึงต้องมีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ และให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น โดยมีหน้าที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ให้แก่เด็กและเยาวชน รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์กรและมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่มีแต่ความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนนับเป็นอีกหนึ่งภารกิจที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มตามศักยภาพ เพราะสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อจิตใจและพฤติกรรมการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552), คำนำ.

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **"กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (ร่าง) (พ.ศ.2560-2574)"**, เข้าถึงเมื่อ 17 ธันวาคม 2559, เข้าถึงจาก http://www.onec.go.th/onec_web/page.hp?mod=Outstand & file =view&itemId=18.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานับเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการพัฒนามนุษยชาติ เป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาของทุกประเทศล้วนมุ่งสู่การพัฒนาพลมนุษย์ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาและบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง⁵ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม รวมไปถึงด้านการศึกษา ซึ่งการให้การศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นได้เปลี่ยนแปลงทัศนะจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้โลกของนักเรียนและโลกความเป็นจริงเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ไปไกลกว่าการได้รับความรู้แบบง่าย ๆ ไปสู่การเน้นพัฒนาทักษะและทัศนคติ ประกอบด้วย ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะองค์การ ทัศนคติเชิงบวก ความเคารพตนเอง นวัตกรรม ความสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะและค่านิยมทางเทคโนโลยี ความเชื่อมั่นตนเอง ความยืดหยุ่น การจงใจตนเอง ความตระหนักในสภาพแวดล้อม และความสามารถใช้ความรู้ อย่างสร้างสรรค์⁶ นอกจากนี้การศึกษาก็กำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา (Interactive Age) ซึ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Education) โดยมีความเชื่อว่าการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้น อย่างมากในแต่ละวัน ทำให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะอยู่บนส่วนใดของโลกก็ตาม เยาวชนไทยจึงไม่สามารถเรียนรู้ได้เพียงแคในห้องเรียนเหมือนเช่นในอดีตได้อีกต่อไป เนื่องจากภายนอกห้องเรียนนั้นยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกมากมาย การพัฒนาเยาวชนไทยจึงต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills) ควบคู่กับทักษะชีวิต (Life Skill) เพื่อมุ่งไปสู่ทักษะเพื่อ การดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills)⁷ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่มีความคิดเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่ง ดังนั้น

⁵ วิจารณ์ คุรติ และณมน จินังสุวรรณ, "การปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21," *พัฒนาเทคนิคศึกษา* 27, 93 (มกราคม 2558): 12-20.

⁶ วิจารณ์ สรรตนะ, *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.*, vol. พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 113.

⁷ ไพพรรณ เกียรติโชติชัย, *กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21* (กรุงเทพฯ: บริษัทการศึกษา จำกัด, 2545), คำนำ.

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้จึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารรูปแบบหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง โดยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว นำไปสู่การปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่าง แต่เป็นความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ปัจจุบันไม่มีกิจกรรมทางการจัดการใดที่จะทำลายผู้บริหารระดับสูงเท่ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อน สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่ขาดหลักการและความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร ย่อมทำได้แค่เพียงบริหารงานวันต่อวัน พยายามรักษาองค์กรให้ดำเนินงานโดยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมๆ ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามความเคยชิน แต่ถ้าสถานการณ์พลิกผันอย่างรุนแรงแตกต่างจากที่เคยเป็นมาในอดีตมาก เขาก็อาจตัดสินใจอย่างผิดพลาด ล่าช้า หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรซึ่งอาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรจนยากจะแก้ไขให้กลับมาเป็นปกติเช่นเดิมได้

การจัดสภาพแวดล้อมนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา หากสถานศึกษาไม่มีบรรยากาศที่ดีก็จะทำให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความรู้สึกพอใจ

⁸ บุญเลิศ เพชรธณีย์, "ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา," ในโครงการสัมมนาทางวิชาการบทบาทผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2553): 131.

ภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาโรงเรียน ส่วนสถานศึกษาที่มีบรรยากาศไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท่างเห็น เฉยเมย ว่าเหว และไม่อยากมาโรงเรียน ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนและการทำงานของครู ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนาางานของสถานศึกษา การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแล ช่วยเหลือ ถามไถ่ ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลายๆ รูปแบบ เป็นต้น การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 นับว่าเป็นสิ่งใหม่และท้าทายความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องใช้หลักการและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการที่ทำให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ คือ สถานศึกษาต้องเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากร วัสดุ และเทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานกำหนด ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสังคม รวมทั้งเป็นสถานศึกษาที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชน และสถานศึกษาใกล้เคียง ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนเป็นสำคัญ การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน 3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่⁹

⁹Alexander W Astin, "The Methodology of Research on College Impact: Past li," **Sociology of education** (1968): 9-14.

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันไม่มีกิจกรรมทางการจัดการใดที่จะทำทนายผู้บริหารระดับสูงเท่ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อน สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูล ความรู้และความเข้าใจต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่ขาดหลักการและความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร ย่อมทำได้แค่เพียงบริหารงานวันต่อวัน พยายามรักษาองค์กรให้ดำเนินงานโดยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิม ในการทำงานและแก้ไขปัญหาตามความเคยชิน แต่หากสถานการณ์พลิกผันอย่างรุนแรงแตกต่างจากที่เคยเป็นมาในอดีตมาก ผู้บริหารอาจตัดสินใจอย่างผิดพลาด ล่าช้า หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กร อาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรจนยากจะแก้ไขให้กลับมาเป็นปกติเช่นเดิมได้¹⁰

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับ พร้อมกับทบทวนและสะท้อนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และผู้บริหารเพื่อผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พร้อมกับกำหนดรายละเอียดเกณฑ์การประเมิน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดได้เร่งรัดและดำเนินการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียนจุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 9 ประการ ประกอบด้วย จุดเน้นที่ 1 นักเรียนมีสมรรถนะความสามารถที่หลากหลาย จุดเน้นที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จุดเน้นที่ 3 วิถีแห่งความเป็นไทยตามค่านิยมหลัก 12 ประการ จุดเน้นที่ 4 ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร จุดเน้นที่ 5 ห้องเรียนคุณภาพสู่สากล จุดเน้นที่ 6 ส่งเสริมคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา จุดเน้นที่ 7 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จุดเน้นที่ 8 ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง จุดเน้นที่ 9 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

¹⁰ ญัญญพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 12.

ซึ่งกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการดังกล่าว โดยพบสภาพปัญหาการจัดการศึกษา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งระดับเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O-NET) ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น 2. ด้านโอกาสทางการศึกษา พบว่า มีเด็กออกกลางคัน จำนวน 219 คน คิดเป็น อัตราการออกกลางคันคิดเป็นร้อยละ 0.31 จากนักเรียนทั้งหมด สาเหตุการออกกลางคันของนักเรียน สำคัญคือ มีปัญหาครอบครัว มีปัญหาในการปรับตัว และอพยพตามผู้ปกครอง ตามลำดับ การดำเนินงานด้านโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้ความสำคัญและมีนโยบายว่า “NO Child Left Behind” ไม่มีเด็กคนไหนถูกทอดทิ้ง และนักเรียน ต้องมาก่อน “Students Come First” โดยสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนตามความประสงค์ และเป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษา และ 3. ด้านการบริหารจัดการ ผลการประเมินคุณภาพ ภายในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า สถานศึกษาร้อยละ 47.54 ที่มีแผนงาน/โครงการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มุ่ง ส่งเสริมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ดำเนินการจริงตามกรอบและปฏิทินที่กำหนด มีการ ประเมิน สรุปผล และรายงานผลการนิเทศภายในทุกภาคเรียน ครูทุกคนใช้ผลการนิเทศมาปรับปรุง การจัดการเรียนรู้ ครูมากกว่าร้อยละ 80 ที่มีการจัดการเรียนรู้ดีขึ้นเนื่องจากการปรับปรุงตามคำแนะนำ¹¹

จากการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2564 ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมโดยดำเนินการตาม กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) 15 ด้านตามนโยบายเร่งด่วนของ กระทรวงศึกษาธิการเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย 1) การบรรจุครู/ปัญหาครูขาด/ครูไม่ครบ ชั้น/ครูไม่ตรงสาขา/การเกลี้ยครู 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) 3) การอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ 4) เด็กออกกลางคันเด็กตกหล่น 5) การดำเนินโครงการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ 6) การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก 7) ปัญหาการทุจริต 8) การจ้างลูกจ้าง TOR 9) ทวิภาคี ทวิศึกษา 10) การเพิ่ม สัดส่วนผู้เรียนสายอาชีวศึกษา 11) STEM 12) การพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ 13) มหาวิทยาลัยที่ เลี้ยง 14) โครงการประชารัฐ 15) การจัดทำฐานข้อมูลแต่ละจังหวัด พบว่า นโยบายด้านที่ 3 การอ่าน ไม่ออกเขียนไม่ได้ มีจุดอ่อน (Weaknesses) เรื่องการจัดแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อ การอ่านการเขียน นโยบายด้านที่ 4 เด็กออกกลางคัน/เด็กตกหล่น มีจุดอ่อน (Weaknesses) เรื่องสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไม่เหมาะสม และนโยบายด้านที่ 12 การพัฒนาทักษะ

¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, "9 จุดเน้น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีงบประมาณ 2559," เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/index.php>.

ทางภาษาอังกฤษ มีจุดอ่อน เรื่องครูไม่ใช่สื่อและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ครูและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ มีอุปสรรค เรื่องสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และยังพบว่าผู้นำทางการศึกษายังไม่กล้าเปลี่ยนแปลงการศึกษาในศตวรรษที่ 21¹²

เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการนิเทศภายในที่เข้มแข็ง มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะส่งผลให้มีการพัฒนาคุณภาพและเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียนที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกัน มีการทำงานเป็นทีม ทันทเหตุการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ตลอดเวลา และสามารถดำเนินการพัฒนางานทุกด้านในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ครูสามารถส่งเสริมและให้โอกาสผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำแก้ปัญหาและให้กำลังใจ รวมถึงการจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ จึงกำหนดจุดเน้นเพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้สูงขึ้น เพื่อให้โรงเรียนนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น¹³

จากการพบปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา และการได้รับความคาดหวังจากสังคม ทุกฝ่ายจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้รับมาตรฐาน นอกจากนี้ความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมเราทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

¹²สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, "แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2564," เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moesuphan.go.th/suphan/>.

¹³สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 9 จุดเน้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีงบประมาณ 2559, เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/index.php>

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เป็นสิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และถือเป็นการกิจกรรมร่วมกันของทุกคนในสถานศึกษา ดังนั้นการนำหลักการและแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการบริหารที่เหมาะสมท่ามกลางสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อความสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบอร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) จะมีลักษณะเป็นการจัดการเชิงระบบ โดยพื้นฐานขององค์การทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ และข้อมูลต่างๆ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การดำเนินการภายในขององค์กรและระบบของการจัดการดำเนินงาน 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และผลของการจัดการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อเสนอแนะอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การรวมถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครอง และเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ¹⁴ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา เลาहनันท์ ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์การ สรุปได้ว่า องค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open system) ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีความสัมพันธ์

¹⁴Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 5th Ed** (Belmont, CA: Wadworth/Cengage Learning, 2008), 201-02.

โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร¹⁵ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งในสังคมที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การที่สถานศึกษาจะกำหนดทิศทาง กำหนดแนวปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และผู้ปกครองที่ให้การเกื้อหนุน ขณะเดียวกันการดำเนินการภายในสถานศึกษาควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวการบริหารรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการบริหารในยุคสมัยใหม่เช่นนี้ คือ การบริหารกลยุทธ์ สตาห์ลและกริกส์บาย (Stahl and Grigsby) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 3) การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์¹⁶ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) ได้แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไข¹⁷ เดวิด (David) ได้กล่าวถึงการบริหารกลยุทธ์ว่า การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จึงได้กำหนดขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนด กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์¹⁸ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy- evaluation and control)¹⁹ พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic- Analysis) 2) การกำหนด

¹⁵ สุนันทา เลาหันนันทน์, *การพัฒนาองค์กร* (กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2531), 30-33.

¹⁶ Michael J. and Grigsby Stahl, David W., , **Strategic Management : Total Quality and Global Competition** (Cambridge: Blackwell 1997), 6.

¹⁷ Arthur A. Thompson, and A. J., , **Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th Ed** (Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001), 23.

¹⁸ Fred R. David, **Strategic Management. 5th Ed** (New Jersey: Prentice-Hall, 1997), 5-7.

¹⁹ สุพานี สฤกษ์วานิช, *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 18-22.

ทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) 3) การกำหนดกลยุทธ์(Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)²⁰ และทรศนีย์ กำเนิดสิงห์ ได้เสนอว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)²¹ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์²²

สำหรับการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษานั้นจะช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดกระบวนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่ดี เกิดแรงจูงใจในการศึกษาหาความรู้ มีความสุขและประสบความสำเร็จ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่วัดผลประสบการณ์แก่นักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ธเนศ ขำเกิด เสนอว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากจะมองโดยภาพรวมแล้วเราอาจจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ 3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ²³ ซึ่งสอดคล้องกับ วรมน ยาศิ ได้เสนอว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการศึกษาและพัฒนานักเรียนในทุกๆ ด้าน เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้เรียน เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน

²⁰ พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หลงชัยพันธ์, การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating (2553), 31.

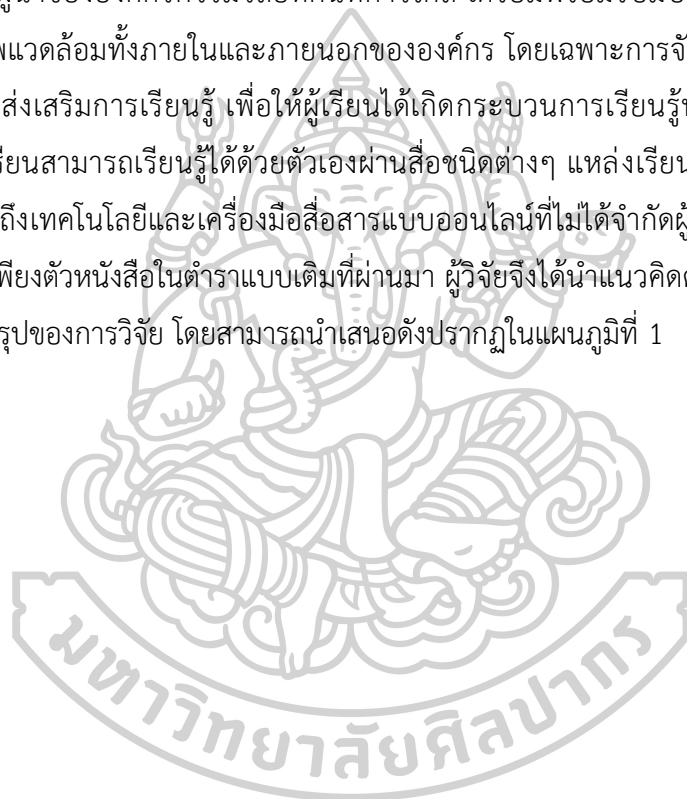
²¹ ทรศนีย์ วราห์คำ, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัด จันทรประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²² Certo C. Samuel and Peter J. Paul, Strategic Management a Focus on Process (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

²³ ธเนศ ขำเกิด, "การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน," เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/23950>.

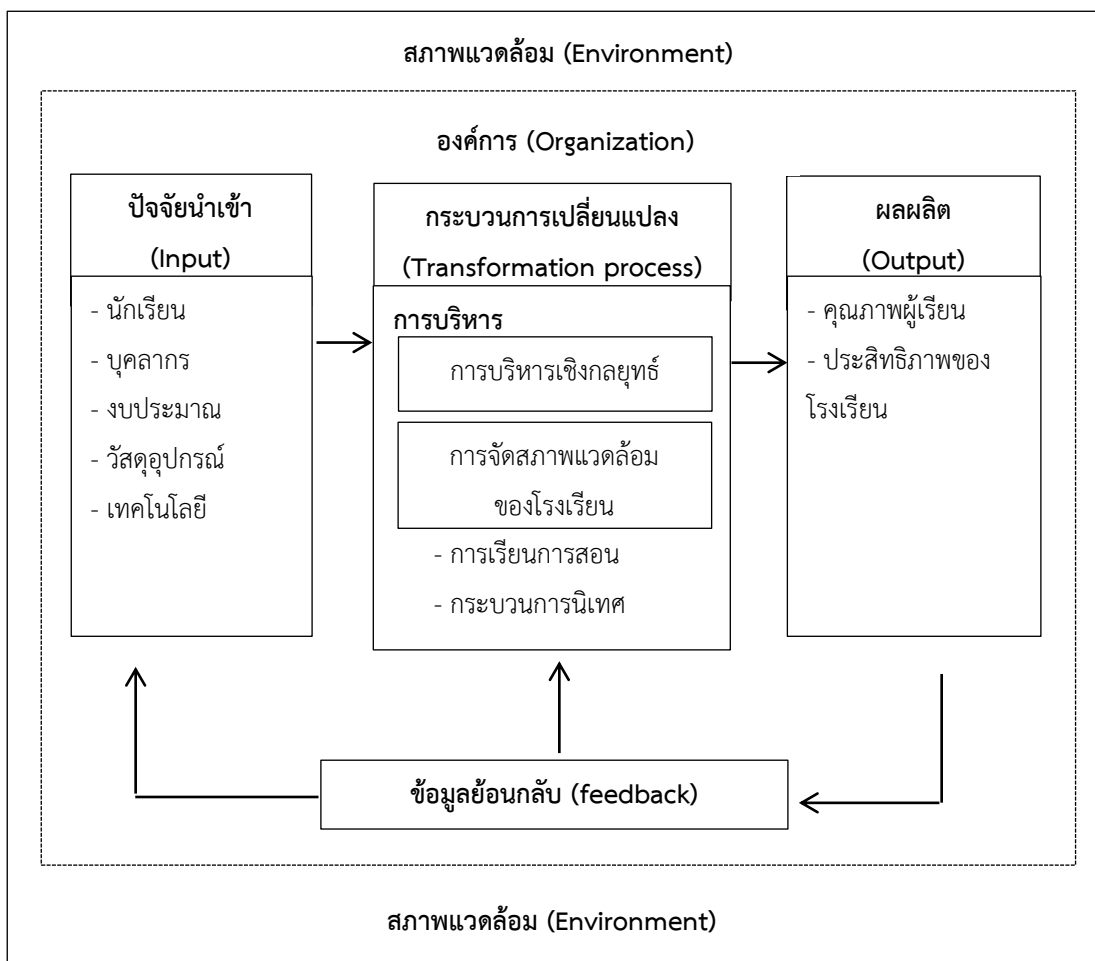
3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน²⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของแอสติน (Astin) ที่อธิบายว่าสภาพแวดล้อมในการเรียนเป็นสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆ ออกมาตามสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน 3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่²⁵

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ซึ่งเป็นการบริหารในรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในยุคปัจจุบันและในศตวรรษที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรควรมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล เตรียมพร้อมรับมือกับทุกการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองผ่านสื่อชนิดต่างๆ แหล่งเรียนรู้หรือมุมความรู้ภายในโรงเรียน รวมถึงเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารแบบออนไลน์ที่ไม่ได้จำกัดผู้เรียนอยู่เพียงห้องเรียน สี่เหลี่ยมหรือเพียงตัวหนังสือในตำราแบบเดิมที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย โดยสามารถนำเสนอตั้งปรากฏในแผนภูมิที่ 1



²⁴ วรมน ยาคี, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนจันทเฉลิม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา (2558), 6.

²⁵ Alexander W. Astin, **The College Environment** (New York: American Council on Education, 1968), 9-14.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Omstein. **Educational administration: Concepts and practices**, 5th ed., (Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, 2008), 201-202.

: Samuel C. Certo, & J. Paul Peter, **Strategic management a focus on process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

: Alexander W. Astin, **The college environment** (New York: American Council on Education, 1968), 9-14.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์ และการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามแนวความคิดของแอสติน (Astin) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน 3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot})	การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot})
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	1. สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1)
2. การกำหนดทิศทาง (X_2)	2. สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (X_3)	3. สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4)	4. สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (X_5)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Samuel C. Certo, & J. Paul Peter, **Strategic management a focus on process** (New York: McGraw-Hill, 1990), 10-14.

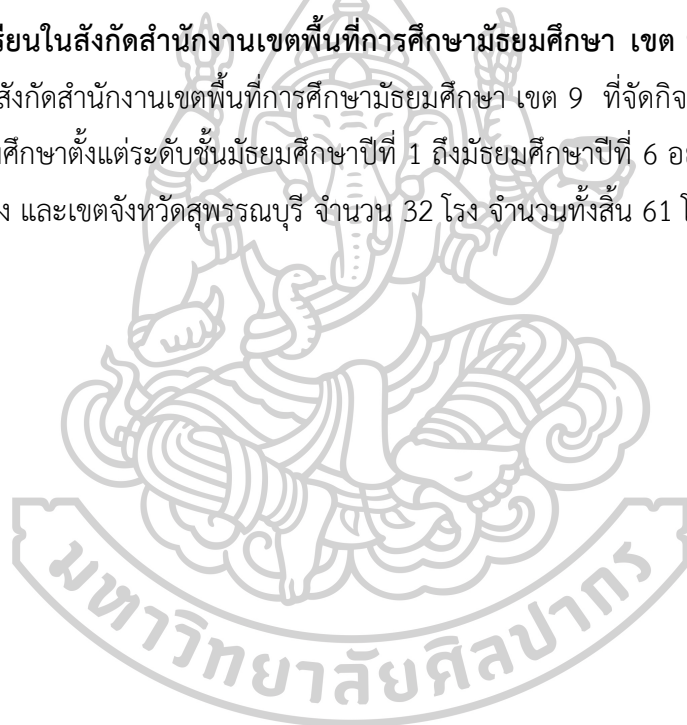
: Alexander W. Astin, **The college environment** (New York: American Council on Education, 1968), 9-14.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน สภาพแวดล้อมด้านการเรียน สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน และเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ข้อมูลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอะไรจึงจะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกคนและนำคน นำจุดแข็ง รวมทั้งความรู้ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จึงต้องสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี²⁶

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สาโรจน์ โอปัททกษชีวัน ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้²⁷ ประเสริฐ ผลามิตร กล่าวถึงความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือ

²⁶ จีรวรรณ บุญศรีวงษ์, "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์," เข้าถึงเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>.

²⁷ สาโรจน์ โอปัททกษชีวัน, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 4.

ตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม²⁸ จีระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนเพียงใด พันธกิจควรเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา²⁹ ศักดิ์พิพนธ์ ต้นวิมลรัตน์ การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์³⁰ สมยศ นาวิกการ ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาวการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร³¹ ญัฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนผ่านการตัดสินใจและการประเมินว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้³² อิศราวดี ชำนาญกิจ กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้³³

²⁸ ประเสริฐ ผลามิตร, **การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนของร้านไทสุกรแปรรูป** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2550).

²⁹ จีระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, **แผนที่ยุทธศาสตร์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 127.

³⁰ ศักดิ์พิพนธ์ ต้นวิมลรัตน์, **“ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)”** (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553).

³¹ สมยศ นาวิกการ, **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อสืบสานอาชีพของชุมชนสำหรับนักเรียนประถมศึกษา กรณีศึกษาชุมชนวัดมะค่า สภาวัฒนธรรม ตำบลหัวสำโรงอำเภอท่าม่วง จังหวัดดงพญา** (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2554), 32.

³² ญัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 3.

³³ อิศราวดี ชำนาญกิจ, **"การจัดการเชิงกลยุทธ์,"** เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/297090>.

ซึ่งสอดคล้องกับไรท์ ริงเกิล และครอล (Wright, Reingle and Kroll) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการให้บรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร³⁴ เดวิด (David) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์³⁵ กลูเอคค์ และลอเรน (Glueck and Lawrence) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ที่ประสบบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้น สามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกิจการได้³⁶ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผลเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ³⁷ ฮิกกิน และ วินซ์ (Higgins and Vincze) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ(Mission) ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ(Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า(Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และ ผู้ถือหุ้น(Stockholder)³⁸ วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์(strategic management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดผลการปฏิบัติงานระยะยาวขององค์กร³⁹ ทอมป์สัน และ สตรีคแลนด์ (Thompson and Strickland) ได้ให้ความหมายการบริหาร

³⁴ Peter Wright, Charles D. Reingle, and Mark J. Kroll **Strategic Management: Text and Case** (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992), 4.

³⁵ Fred R. David, **Strategic management**, 5th ed. (New Jersey: Prentice-Hall.,1997), 10.

³⁶ William F. and Lawrence Glueck, Jauch R., **Business Policy and Strategic** (New York: McGraw-Hill, 1984), 5.

³⁷ Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management A Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 5.

³⁸ James M. and Vincze Higgins, Julian W., **Strategic Management. 5th Ed** (Florida: The Dryden Press, 1993), 5.

³⁹ Thomas L. Wheelen, and David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8th ed. (New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 2002), 2.

เชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสม⁴⁰ เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robison) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การดำเนินงานตัดสินใจและดำเนินการที่ทำให้เกิดการจัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินการปฏิบัติการตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴¹

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางและขอบเขตขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบและลดโอกาสความเสียหายในการแข่งขัน โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมไปถึงภารกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จึงส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานอย่างมีชั้นเชิงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กล่าวว่า องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับชาติ ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรืออื่นๆ รวมทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย องค์กรของตนก็จะประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรของ

⁴⁰ Arthur A. Thompson, Jr. and A. J. Strickland, **Strategic management**, 14th ed. (New York: McGraw-Hill, 2003), 6.

⁴¹ John A. and and Robison Pearce, Richard, B Jr. , **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy** 11th Ed (New York: McGraw-hill, 2009), 3.

คนได้ และผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จคือ ผู้บริหารในองค์กรที่ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นคิดอย่างเป็นระบบในการนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า คุ่มทุน⁴² ญฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และตลอดทั้งองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร⁴³ เช่นเดียวกับทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุลกล่าวว่า โอกาสที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและแตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละสถานการณ์ขององค์กรไม่มีคำว่าขาดแคลน ในความจริงแล้วการประสบความสำเร็จในการแข่งขันต้องอาศัยการเลือกกลยุทธ์ที่จะเป็นกุญแจสำคัญในสร้างองค์ประกอบของกลยุทธ์ให้แตกต่างจากการตัดสินใจของคู่แข่ง นอกจากนี้กลยุทธ์ยังทำให้มีโอกาสที่ดีกว่าในการประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของการกระทำ วิธีการทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการแข่งขันที่ดึงดูดลูกค้า⁴⁴ และอนิวัช แก้วจำนง กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ภายใต้ความพยายามในการจัดการปัจจุบันที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ความสำเร็จในวันนี้ อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตหรือการดำเนินงานที่เคยล้มเหลวในอดีตอาจนำกลับมาใช้ได้อีกครั้งในอนาคตก็ได้ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนิ่งเฉยได้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ โดยพบว่า กลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อมโดยมีการวางแผนไว้แล้ว (Formal Strategic Planning) หรืออยู่ในลักษณะอื่น เช่น อาจแฝงอยู่ในแผน นโยบายธุรกิจ หรือที่ศทางองค์กร (Implicit Planning) ก็ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

⁴² ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554), 1.

⁴³ ญฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

⁴⁴ ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2555), 4.

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว

สำหรับประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรมีมากมาย โดยพบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด คือ 1) องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the Firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางการจัดการธุรกิจได้อย่างเหมาะสม 3) องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม จากประโยชน์หลักที่องค์กรได้รับเมื่อนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ เนื่องจากเมื่ออยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงอาจมีผลถึงการดำรงอยู่ขององค์กรได้ในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องระลึกเสมอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น

การกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเท่านั้นองค์การจึงจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์การกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จเป็นเลิศอย่างแท้จริง⁴⁵ และอิศราวดี ชำนาญกิจ กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ และมีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน⁴⁶

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์การกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จเป็นเลิศอย่างแท้จริง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

⁴⁵ อนิวัช แก้วจำนง, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 2-4.

⁴⁶ อิศราวดี ชำนาญกิจ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/297090>

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จึงส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานอย่างมีชั้นเชิงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กล่าวว่ องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับชาติ ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรืออื่นๆ รวมทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการ เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย องค์กรของตนก็จะประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนได้ และผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จคือ ผู้บริหารในองค์กรที่ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นคิดอย่างเป็นระบบในการนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า คุ่มทุน⁴⁷ ญรัฐวัฒน์ พระงาม ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และตลอดทั้งองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษา องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร⁴⁸ เช่นเดียวกับทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล กล่าวว่ โอกาสที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและแตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละสถานการณ์ขององค์กรไม่มีคำว่าขาดแคลน ในความจริงแล้วการประสบความสำเร็จในการแข่งขันต้องอาศัยการเลือกกลยุทธ์ที่จะเป็นกุญแจสำคัญในสร้างองค์ประกอบของกลยุทธ์ให้แตกต่างจากการตัดสินใจของคู่แข่ง นอกจากนี้กลยุทธ์ยังทำให้มีโอกาสที่ดีกว่าในการประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของการกระทำ วิธีการทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการแข่งขัน

⁴⁷ ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, *กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554), 1.

⁴⁸ ญรัฐวัฒน์ พระงาม, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)* (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

ที่ดึงดูดลูกค้า⁴⁹ และอนิวัช แก้วจางง กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าภายใต้ความพยายามในการจัดการปัจจุบันที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ความสำเร็จในวันนี้ อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตหรือการดำเนินงานที่เคยล้มเหลวในอดีตอาจนำกลับมาใช้ได้อีกครั้งในอนาคตก็ได้ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนิ่งเฉยได้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ โดยพบว่า กลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อมโดยมีการวางแผนไว้แล้ว (Formal Strategic Planning) หรืออยู่ในลักษณะอื่น เช่น อาจแฝงอยู่ในแผน นโยบายธุรกิจ หรือทิศทางองค์กร (Implicit Planning) ก็ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว

สำหรับประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรมีมากมาย โดยพบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด คือ 1) องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทาง

⁴⁹ ทรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2555), 4.

ขององค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the Firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์การทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางการจัดการธุรกิจได้อย่างเหมาะสม 3) องค์การสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม จากประโยชน์หลักที่องค์การได้รับเมื่อนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การ ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ เนื่องจากเมื่ออยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงอาจมีผลถึงการดำรงอยู่ขององค์การได้ในอนาคต ผู้บริหารจึงต้องระลึกเสมอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเท่านั้น องค์การจึงจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ดีย่อมอาศัยผู้บริหารที่ตีความคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์การกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จเป็นเลิศอย่างแท้จริง⁵⁰ และอิศราวดี ชำนาญกิจ กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวมเป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาวเป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ และมีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน⁵¹

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือ

⁵⁰ อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 2-4.

⁵¹ อิศราวดี ชำนาญกิจ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/297090>

ความล้มเหลวขององค์การได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ผู้บริหารจึงไม่ควรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์แบบคิดเองตามความพึงพอใจ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดียอมอาศัยผู้บริหารที่ดี ควบคู่ไปด้วยจึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์การกำหนด จึงอาจสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งความสำเร็จ เป็นเลิศอย่างแท้จริง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับ องค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นการวางกลยุทธ์ (strategic formulation) ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ 2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน การวางแผน ปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน และ 3) ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงานการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ⁵² รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (gathering multiple inputs) 3) มีความคาดหวังและการสร้าง โอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision)⁵³ เนตรพัฒนา ยาวีราช กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการ

⁵²สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะความเป็นผู้นำ* (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 331-40.

⁵³รังสรรค์ ประเสริฐศรี, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์," *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 6 (2)* (2551): 1-10.

อย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์การ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy in action) การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์และภารกิจที่สำคัญเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์การก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน ต่อเมื่อนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือ ส่วนขององค์การหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งและการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจและกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดู และประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น⁵⁴ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนด กลยุทธ์ (strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์การและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด 2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) เมื่อองค์การได้ กำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และ 3) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (strategic evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการใช้เครื่องมือในการติดตามผล เช่น การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน รายปี

⁵⁴ เนตรพัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, vol. พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริบเพิล กรุ๊ป, 2552), 43.

เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร⁵⁵ ญรัฐวัฒน์ พระงาม องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation and control)⁵⁶ สุพานี สฤกษ์วานิช แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือเรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม⁵⁷ ญรัฐวัฒน์ เชนรันทน์ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” (SWOT analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วน เอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทาง

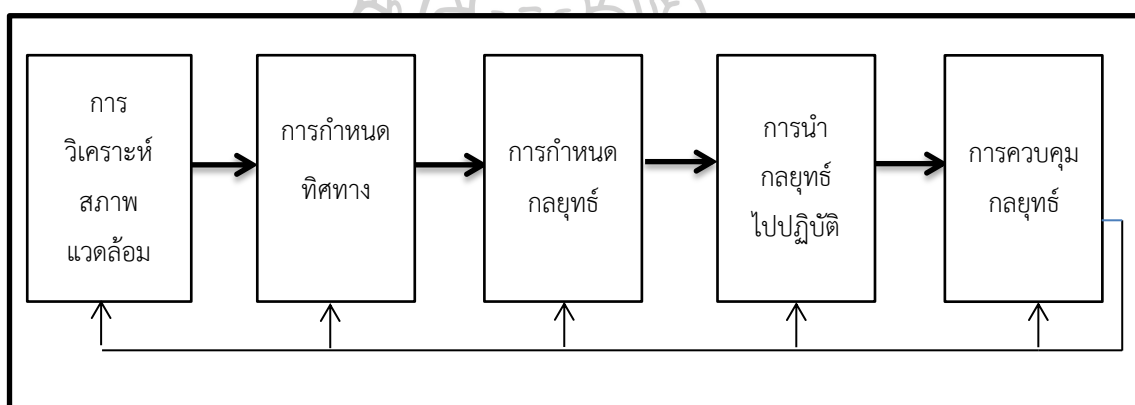
⁵⁵ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Planning and Formulating** (กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 33.

⁵⁶ ญรัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

⁵⁷ สุพานี สฤกษ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี** (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น 2553), 9.

ขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์การ

3) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การโดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาที่กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป⁵⁸



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์

ที่มา : ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23 - 24.

⁵⁸ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพฯ ฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552), 23 - 24.

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำซ้ำซ้ำทวน (Iterative) อย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดหมายเพื่อรักษาองค์กรให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมขององค์กร และเสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Environmental analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) หรือการกำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

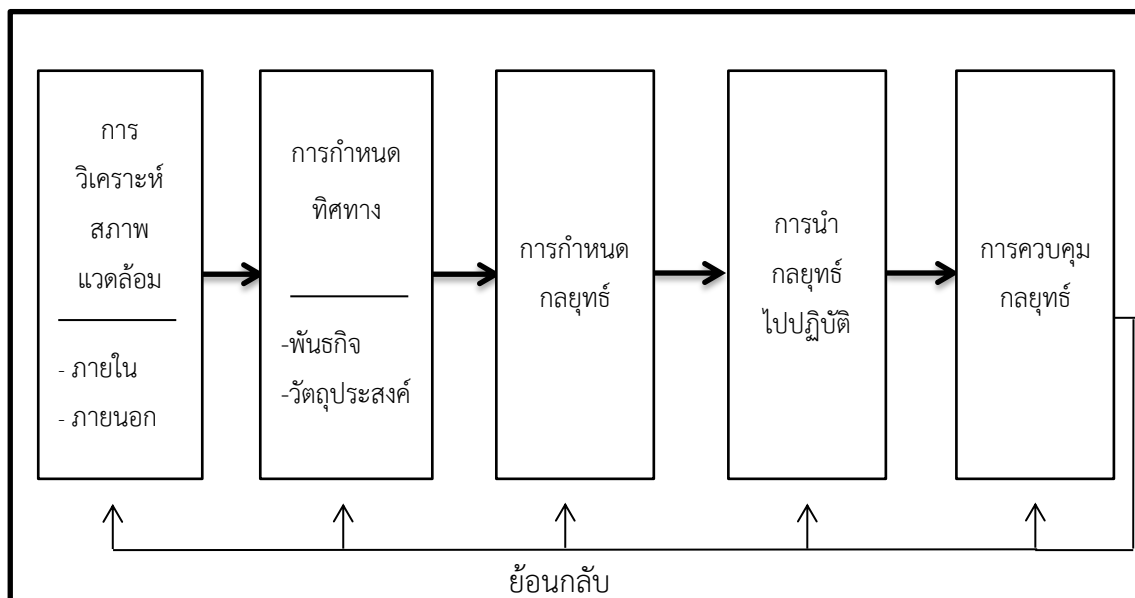
โดยขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบันซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (SWOT analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston consulting group growth share matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.C (General,Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing organizational strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการโดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Certo and Peter สามารถแสดงได้⁵⁹



แผนภูมิที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter)

ที่มา : Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 10.

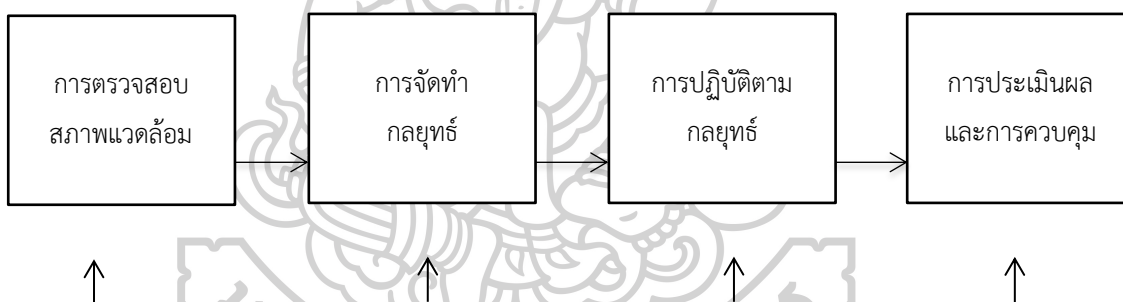
วีเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้แบ่งองค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัทสำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ สวอท” หรือ “SWOT analysis”

⁵⁹Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

2) ด้านการจัดทำกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหา อุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัทการจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วย การพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณและวิธีการดำเนินงานในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4) ด้านการประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงาน⁶⁰



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวีเลินและฮังเกอร์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business**

Policy, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 2004), 9.

⁶⁰Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 2004), 9.

ทอมป์สัน สตริกแลนด์ และแกมเบิล (Thompson, Strickland and Gamble) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดทิศทาง การตั้งจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผล⁶¹

ส่วนไอร์แลนด์ ฮิต และโฮสกิสสัน (Ireland, Hitt & Hoskisson) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

- 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
- 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า
- 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างด้านโอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังงานและร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีความเข้าใจจะสามารถในการพัฒนาและดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก
- 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน
- 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่างๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถในการดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้นผู้นำที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น
- 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถควบคุมและประเมินกลยุทธ์สร้างความสำเร็จและความมีสมดุลภาพขององค์การระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว⁶²

⁶¹Thompson, Lonnie Strickland and John E. Gamble, **Crafting and Executing Strategy : Concepts and Cases**, 15th ed. (The McGraw – Hill Companies, 2007), 12.

⁶² R. D. Ireland, Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E., , Mason, , **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, (7th Ed.) (Ohio: Thomson/South-Western, 2007), 372.

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

เมื่อได้ศึกษาแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ มาหลายท่าน ทำให้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทาง
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาส ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่ เป้าหมาย⁶³ วิเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในโรงเรียนได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของสถานศึกษา วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “SWOT Analysis” ประกอบด้วย S (Strengths) จุดแข็ง W(Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส และอุปสรรค ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยทางสังคมส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น

⁶³Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

เช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรมและทรัพยากร จุดแข็งของโรงเรียนที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลักซึ่งโรงเรียนจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบของโรงเรียน⁶⁴ รังสรรค์ มณีเล็ก กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนไว้ว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนประกอบด้วย 1) การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน ควรเก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและนักการภารโรง ประเด็นที่จะนำมาศึกษาคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย กระบวนการดำเนินงานซึ่งเกี่ยวกับบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารการจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนมีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในคือ โครงสร้างของโรงเรียน วัฒนธรรม การบริการทรัพยากร และผลผลิต 2) การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง⁶⁵ เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกโดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือ จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรรวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา⁶⁶ มณฑา จำปาเหลือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร(Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรง เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดกับองค์กรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งทางด้าน วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ทักษะคน ความเชื่อ ความผูกพัน การบริหาร ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร และผลการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์กร รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร หรือโดยทั่วไปเรียกการวิเคราะห์ในกระบวนการขั้นนี้ว่า การวิเคราะห์สวอท

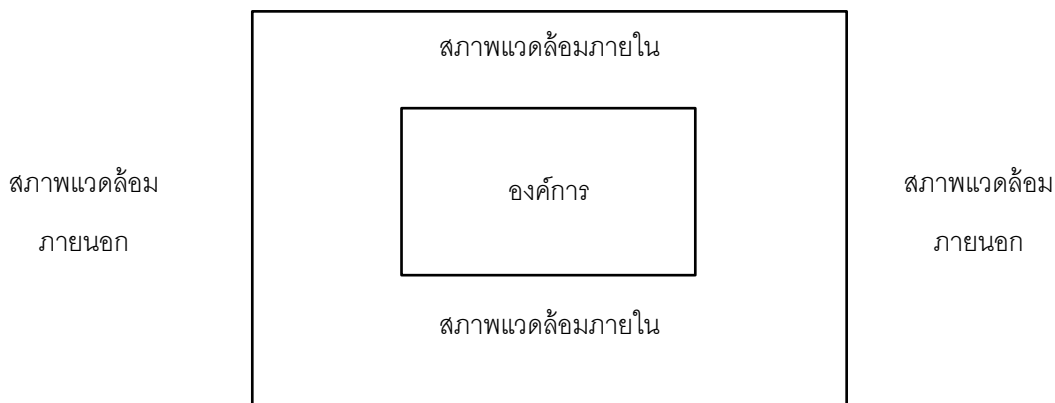
⁶⁴Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 2004), 10.

⁶⁵รังสรรค์ มณีเล็ก, **การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: ทิปส์พับลิเคชั่น, 2544), 34-37.

⁶⁶เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 55-56.

(SWOT Analysis)⁶⁷ อนิวัช แก้วจางง กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ การวางแผนที่ดีจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมได้ถูกต้อง ดังนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจึงเป็นวิธีการแรกของการวางแผน การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมองค์กร โดยองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ อิทธิพลดังกล่าวเป็นผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจทำให้องค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าก็ได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พนักงาน นโยบายองค์กร เทคโนโลยี และผู้ถือหุ้น เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ห้่องค์การด้านทรัพยากรและพัฒนาทรัพยากรเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอาจดำเนินการโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินงานของเมคคินซี (McKinsey 7s Framework) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งตามสายงาน การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวคิดเรื่องความสามารถหลักขององค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยองค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ทั้งนี้อิทธิพลดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าได้ โดยสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมเพื่อการแข่งขัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค โดยอาจกล่าวรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายนอก

⁶⁷ มณฑา จำปาเหลือง, การบริหารการศึกษา: การบริหารเชิงกลยุทธ์ (เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2554), 92.



แผนภูมิที่ 6 สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา : อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6.

โดยสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรและองค์กรสามารถควบคุมได้ สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้ โดยทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้⁶⁸ วรรณภา ผลประเสริฐ กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องเข้าใจความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบ วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะได้รับการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และ

⁶⁸ อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6

จุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าองค์การทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์การก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จต่ำ เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในทางกลับกันถ้าหากองค์การใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ก็จะทำให้้องค์การสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้ และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมากก็จริง แต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถจัดการปัจจัยภายในองค์การด้วยการดำเนินงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ สำหรับปัจจัยภายในขององค์การนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์การที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์การ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ประวัติศาสตร์ขององค์การ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น โดยปัจจัยภายในขององค์การจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความพร้อมในการแข่งขันและความพร้อมในการดำเนินงานขององค์การ

โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การสามารถทำได้โดยการศึกษาทรัพยากรพื้นฐานขององค์การเพื่อใช้ในการกำหนดจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1. การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์การในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
2. การระบุความสามารถขององค์การ เป็นการรวมทรัพยากรขององค์การที่เป็นความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นขององค์การ
3. การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไรขององค์การจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของผลตอบแทน

4. การเลือกกลยุทธ์ขององค์กรการ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องตัดสินใจจากโอกาสจากภายนอก

5. การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้อย่างเต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์กรการเป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกเขตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

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

2. การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นว่ามีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร

3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและตรวจสอบ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต

4. การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ⁶⁹

⁶⁹ วรางคณา ผลประเสริฐ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/.pdf>

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อทราบถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจน

2. การกำหนดทิศทาง

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing organization direction) หรือ การกำหนดแนวรุก (Thrust) โดยตัวบ่งชี้ขององค์กร คือ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
- 3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

การกำหนดทิศทางเป็นผลมาจากการไตร่ตรองมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาว ให้แก่สถาบันซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

- 1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
- 2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
- 3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับชั้น⁷⁰ เดส และมิลเลอร์ (Dess & Miller) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อองค์กรว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์⁷¹ ไอร์แลนด์ ฮิต และฮอสคิสสัน (Ireland Hitt & Hoskisson) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 กล่าวถึง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ว่าจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

⁷⁰Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

⁷¹Gregory G. Dess, and Alex Miller,, **Strategic Management** (Singapore: McGraw-Hill, 1993), 320-21.

ขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง⁷² สมยศ นาวิการ กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวของบริษัท โดยปรกติวิสัยทัศน์จะมองไปในอนาคตอย่างน้อยที่สุด 5 ปี 10 ปี วิสัยทัศน์จะเป็นการประกาศอย่างเป็นทางการของสิ่งที่องค์กรกำลังพยายามจะบรรลุภายในระยะยาว วิสัยทัศน์จะเป็นภาพพจน์และคุณลักษณะอุดมคติที่บริษัทแสวงหา⁷³ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์การและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด⁷⁴ มณฑา จำปาเหลือ กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ว่าการกำหนดทิศทาง (Direction Setting Organizational) หมายถึง กระบวนการนำผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสรุปเพื่อสังเคราะห์กำหนดทิศทางองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย⁷⁵ ญรัฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ SWOT มาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์การ โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ (corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)⁷⁶ ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะ

⁷²R. D. Ireland, M. A. Hitt, and R. E. Hoskisson, **Strategic management: Competitiveness and globalization (Concepts and cases)** (7th ed.), (Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2007), 372.

⁷³สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์ Strategic management** (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3), (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991, 2551), 30.

⁷⁴จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Formulating)**, (กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์, 2553), 33.

⁷⁵มณฑา จำปาเหลือ, **การบริหารการศึกษา: การบริหารเชิงกลยุทธ์** (เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2554), 92.

⁷⁶ญรัฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 4.

ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Gold) ซึ่ง วิสัยทัศน์ (Vision) คือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ภารกิจ (Mission) คือประกาศขององค์กรที่กำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน กำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือกว่าคู่แข่งเป้าหมาย (Gold) คือการบอกสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากจะมีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรที่ชัดเจน บรรลุเป้าประสงค์ และสามารถวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. การกำหนดกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์คำถามวิกฤต การวิเคราะห์จุดแข็ง S: Strong จุดอ่อน W: weak โอกาส O: Opportunity อุปสรรค T: threat (SWOT analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston consulting group growth share matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ (General, Electric's Multifactor Portfolio Matrix)⁷⁷ เดวิด (David) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน

⁷⁷ Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนการกำหนดกลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียน 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545⁷⁸ รังสรรค์ มณีเล็ก กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ในโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ระดับคือ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์หลักคือกลยุทธ์ขององค์กร 2) กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานภายในโรงเรียนหากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้โรงเรียนในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของคนที่รับผิดชอบ⁷⁹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การกำหนดและการจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง กำนาคติศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างมาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต⁸⁰ มณฑา จำปาเหลือง กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางขององค์กร และการรวบรวมแผนงานฝ่ายต่างๆ การต่างๆ มาวิเคราะห์และสร้างทางเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่างๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดไป⁸¹ อนิวัช แก้วจันทน์ กล่าวว่า องค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปจะกำหนดกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบ กลยุทธ์แต่ละรูปแบบจะดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในและภายนอกหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจทั่วไปได้มีการจำแนกกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ

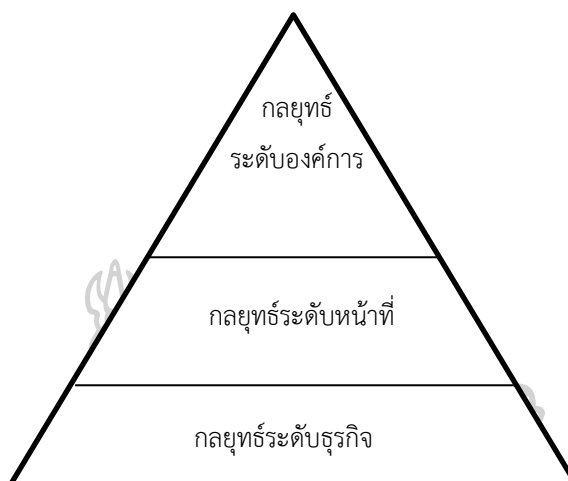
⁷⁸ Fred R. David, **Strategic Management : Concepts and Case**, 10th ed. (New Jersey : Prentice - Hall., 2005), 5-6.

⁷⁹ รังสรรค์ มณีเล็ก, **การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: ทิปส์พับลิเคชั่น, 2544)

⁸⁰ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 55-56.

⁸¹ มณฑา จำปาเหลือง, **การบริหารการศึกษา: การบริหารเชิงกลยุทธ์** (เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2554), 92.

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยองค์การทั่วไปจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ซึ่งอาจรวมกลยุทธ์หนึ่งเข้าไปอยู่ในกลยุทธ์อื่นๆ ด้วยก็ได้ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับ เพื่อนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ⁸²



แผนภูมิที่ 7 ระดับของกลยุทธ์

ที่มา : อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6

วรารคณา ผลประเสริฐ เสนอแนวคิดว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรม ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

⁸²อนิวัช แก้วจำนงค์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6.

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับใด ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะมีรายละเอียดและขอบเขตการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะเหมือนกัน คือ 1) พิจารณาปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก และ 2) การจับคู่ปัจจัยเพื่อใช้เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่โดยเทคนิคที่นิยมใช้ มีดังนี้

1. เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

หลังจากได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรแล้วและได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในรูปของ SWOT analysis แล้ว มีเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้

1.1 แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุดเพราะเป็นการพิจารณาจากการนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

1.2 แมทริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (The strategic position and action evaluation matrix: SPACE matrix) เป็นเทคนิคในสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้

วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม

1.3 แมททริกซ์กลุ่มปฏิริยาบอสตัน (BCG matrix) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งวัดจากยอดขายของธุรกิจเทียบกับยอดขายรวมของกลุ่มแข่งขัน และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจมาใช้

1.4 แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก (The grand strategy matrix) ในการนำเทคนิคนี้มาใช้ จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน

2. เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้เน้นการนำปัจจัยทางธุรกิจมาพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

2.1 แมททริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Growth-Share matrix) เป็นวิธีการที่พัฒนามาจาก BCG matrix จะใช้เทคนิคนี้เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นทางด้านกำไรและการเจริญเติบโตของบริษัท

2.2 แมททริกซ์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรม-จุดแข็งของธุรกิจ (Industry attractiveness- business strength matrix) เป็นวิธีการที่ General electric ได้คิดค้นในบางครั้ง เรียก GE matrix เนื่องจาก GE เห็นว่าการนำส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราการเติบโตของตลาดมาวิเคราะห์ยังไม่เพียงพอและเหมาะสม ในการใช้เทคนิคนี้จะเน้นที่การวิเคราะห์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรมและจุดแข็งของธุรกิจ โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจภายนอก (Critical external factors : CEF) ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ และปัจจัยภายในที่ธุรกิจควรดำเนินการเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ(Critical success factors : CSF)

2.3 แมททริกซ์วงจรชีวิตตลาด-จุดแข็งในการแข่งขัน (The market life cycle-competitive strength matrix) เป็นการสร้างทางเลือกโดยพิจารณาจากวงจรชีวิตตลาดโดยพิจารณาขนาดของปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของตลาดได้แก่ยอดขายและกำไร และพิจารณาระดับของจุดแข็งในการแข่งขัน

3. เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ยึดหลักการสร้างคุณค่าของบริษัทและธุรกิจในสายตาลูกค้า (Customer value) ซึ่งค่านิยมพื้นฐานของลูกค้ามี 3 ประการ คือต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า และรวดเร็วกว่า ทั้งนี้การที่จะผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้คุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการนั้นจะเป็นผลมาจากห่วงโซ่คุณค่า คือคุณค่าของสินค้าหรือบริการเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อยๆ หลายกิจกรรม ทั้งกิจกรรมพื้นฐานในการผลิตและกิจกรรมสนับสนุนการผลิต ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องพิจารณาในส่วนของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร ทั้งนี้ต้องทำการจำแนกว่าในแต่ละหน้าที่ปัจจัยใดบ้างที่

เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเมื่อประเมินแล้วจะต้องมาพิจารณาร่วมกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ⁸³

สรุปได้ว่า การนำข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมไปถึงการกำหนดทิศทางขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing organizational strategy) หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบผลสำเร็จ⁸⁴ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)⁸⁵ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ

(action plan) และการสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน⁸⁶ เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้สภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกันองค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของ

⁸³ วรางคณา ผลประเสริฐ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/.pdf>

⁸⁴ Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

⁸⁵ Gregory G. Dess, and Alek Miller, **Strategic Management**, (Singapore: McGraw-Hill, 1993), 1.

⁸⁶ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550).

การแข่งขันต่อเมื่อนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์การหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากันผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ⁸⁷ ญฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญขององค์กร จึงทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงกลยุทธ์
- 2) การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร
- 3) การปรับปรุงระบบภายในองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผนทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ระบบข่าวสารและการควบคุม ระบบกฎเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและระบบการเมืองในองค์กร⁸⁸ อนิวัช แก้วจางง เป็นงานของบุคคลทุกระดับในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานประยุกต์และสร้างความเข้าใจในขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงต้องทำการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรได้เข้าใจและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินการในส่วนนี้ได้ อาจส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงทั้งนี้อาจแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทั่วไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันของผู้บริหารโดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรในองค์กร ทั้งนี้องค์การอาจนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วนำไปปฏิบัติพร้อมกันหรืออาจจะเริ่มทีละระดับก็ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม แต่ละปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม เนื่องจากการตัดสินใจนำกลยุทธ์แต่ละระดับไปปฏิบัติอาจมีผลกระทบระหว่างกันได้จึงต้องตัดสินใจผสมผสานกลยุทธ์อย่างสอดคล้อง⁸⁹ วรางคณา ผลประเสริฐ เสนอว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่

⁸⁷ เนตรพัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2552), 43.

⁸⁸ ญฐวัฒน์ พระงาม, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT)* (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 5.

⁸⁹ อนิวัช แก้วจางงค์, *Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6

การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในหรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy) โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหารหลายอย่างเพราะกลยุทธ์ใหม่ที่ได้อาจไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กรว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน

องค์การเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การด้วย⁹⁰

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการกำหนดการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญขององค์กร จึงทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) ขึ้นต่อนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการโดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Certo and Peter สามารถแสดงได้⁹¹ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์เป็นการกระทำเพื่อความมั่นใจว่าแผนงานที่วางไว้แล้วมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน (establish standarda) เป็นเกณฑ์สำหรับการทำงาน ผู้บริหารใช้วัดการทำงานเพื่อให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ และไม่จำเป็นต้องติดตามทุกฝีก้าวใช้มาตรฐานเป็นเกณฑ์ควบคุมแทน มาตรฐานที่ดีต้องไม่สูงเกินไป วัดได้จริง และมีความท้าทาย

ขั้นที่ 2 การวัดผลการทำงาน (measure performance) วัดได้ 2 วิธี คือ 1) เกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและตรงกับวัตถุประสงค์ 2) เกณฑ์เชิงคุณภาพ วัดความพึงพอใจ

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (compare performance to standards) ผู้บริหารจะต้องวิจารณ์ญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องทำการศึกษามีสาเหตุมาจากอะไร

⁹⁰ วรางคณา ผลประเสริฐ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/.pdf>

⁹¹ Samuel C. Certo, and Paul J. Peter, **Strategic Management a Focus on Process** (New York: McGraw-Hill, 1991), 71.

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการแก้ไข (take action) เปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานไม่ว่าจะสูงหรือต่ำกว่า วิเคราะห์การทำงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด⁹²

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบาย หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตามขั้นตอนนี้ คือการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไปเช่นอาจจะเป็นไปเพื่อดูประสิทธิผลและประสิทธิภาพซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลเชิงคุณภาพ⁹³ อนิวัช แก้วจันทน์ กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการสุดท้ายผู้บริหารต้องทำการตรวจสอบทั้งกิจกรรมและผลการปฏิบัติที่ได้มอบหมาย โดยตรวจสอบกลยุทธ์ว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไรด้วยการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่มีอยู่แล้วในอดีตหรืออาจทำการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันที่มีการเก็บข้อมูลเป็นระยะๆ หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ว่าจะออกมาเป็นอย่างไรผู้บริหารจะต้องรายงานไปยังผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าเสมอเพื่อการแก้ไขและตัดสินใจหรือหาแนวทางอื่นๆ ที่เหมาะสมต่อไป⁹⁴ ณัฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงเพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ต่อไป และได้กล่าวถึงขั้นตอนในการควบคุม ดังนี้ 1) กำหนดสิ่งที่จะควบคุม ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุม แต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งอาจจะไม่ใช่เพียงตัวเงินอย่างเดียวองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุลในด้านอื่นๆ ด้วย ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการและการเรียนรู้ เป็นต้น 3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น แผนงานในปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยองค์กรอื่นที่อยู่ในรูปธุรกิจเดียวกัน ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ค่ามาตรฐานกลางที่มีองค์กรกลางกำหนดไว้ 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูล

⁹²Gregory G. Dess and Alek Miller, **Strategic Management**,(Singapore: McGraw-Hill, 1993), 1.

⁹³เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (พิมพ์ครั้งที่ 6), (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2550), 55-56.

⁹⁴อนิวัช แก้วจันทน์, **Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555), 5-6

ด้านการผลิต และข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น 5) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กรและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง โดยอาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้างองค์กร หรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดขั้นตอนของการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่ 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย 3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การประเมินผลกลยุทธ์ สามารถกระทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1) ประเมินในช่วง Input คือ การเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากร (resources) ขององค์กรกับคู่แข่งกันว่า ถ้าทำสินค้าอย่างเดียวกัน องค์กรไหนใช้เงิน ใช้วัตถุดิบ แรงงาน หรือ เวลา ในการทำงานน้อยกว่า ถือว่าเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีว่าการประเมินแบบนี้ เรียกว่า Resource-Based-Approach การประเมินจากทรัพยากรที่จะต้องใช่ 2) ประเมินในช่วง Process เป็นการประเมินที่กระบวนการทำงานเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานสากล ในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ การประเมินแบบนี้ เรียกว่า Internal Process Approach 3) ประเมินในช่วง Output คือ การดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่การประเมินแบบนี้เรียกว่า Goal Approach⁹⁵ วางแผน ผลประเสริฐ กล่าวถึงกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ การควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมในได้ทุกสถานการณ์ 2) ระบบการตรวจสอบควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง 3) การค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน⁹⁶

สรุปได้ว่า การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรติดตามตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

⁹⁵ ญัฐวัฒน์ พระงาม, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT) (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 5.

⁹⁶ วางแผน ผลประเสริฐ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/.pdf>

การจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

ความหมายของการจัดสภาพแวดล้อม

แอสติน (Astin) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมตามความหมายของพจนานุกรม หมายถึง การรวมตัวของสภาพภายนอกที่มีอิทธิพลต่อชีวิตและการพัฒนาอินทรีย์ ส่วนคำว่าสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา (School environment) หมายถึง ลักษณะใดๆ ก็ตามของสถานศึกษาที่เป็นสิ่งเร้า (Stimulus) ที่มีศักยภาพและอิทธิพลต่อนักศึกษา⁹⁷ แมคเวย์ ได้ให้ทัศนะไว้ว่าสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านกายภาพ ประกอบด้วย แสงสว่าง สี เสียงบริเวณที่ว่าง เพอร์นิเจอร์ และลักษณะของสถานที่ที่ใช้เรียนรู้ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หรือสภาพแวดล้อมด้านจิตวิทยาก็คือ บรรยากาศของชั้นเรียน⁹⁸ วอลเบอร์รี่ ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางการเรียน ไว้ว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา หากมองกันให้แคบลงในระดับห้องเรียน สภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา คือ บรรยากาศของชั้นเรียน ซึ่งเปรียบเสมือน กลุ่มของสังคมที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้⁹⁹ ฮาโรลด์ ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมสถานศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษาว่าหมายถึง ระบบการศึกษา ระบบการปกครอง และกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้นักเรียนนักศึกษาได้รับประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติและความสนใจ¹⁰⁰ ปาจารย์รักษ์ ถนอมทรัพย์ กล่าวถึงสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและไม่ใช้กายภาพในสถานศึกษาและในห้องเรียน ซึ่งหมายรวมถึง เงื่อนไข สถานการณ์ หรือสภาพการณ์ที่มีผลต่อการเรียนรู้ แหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้และการนำวิทยาการไปใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และผู้บริหาร การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) มีความหมายว่า สิ่งต่างๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่ถูกต้องลักษณะ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้มีบรรยากาศในการเรียนที่ดีก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียนทำ

⁹⁷ Alexander W. Astin, *The methodology of research on college impact: Past II. Sociology of education*, (1968), 437 - 450.

⁹⁸ G. F. McVey, *Learning Environment* (Oxford: Pergamon, 1989), 124.

⁹⁹ H. J. Walberly, *Psychological Environment* (Oxford: Pergamon, 1987).

¹⁰⁰ W. Harold, *Personality Change Student* (New York: Nevitt standford, 1964), 233.

ให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน¹⁰¹ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมิกราช การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การจัดสร้างจัดหา การปรับปรุง และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคม ในกระบวนการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียน มีคุณสมบัติทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และ ทักษะพิสัย ตามที่หลักสูตรกำหนด¹⁰² วิจิต เทพประสิทธิ์ กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและไม่ใช้กายภาพในสถานศึกษา และในห้องเรียน ซึ่งหมายรวมถึงเงื่อนไข สถานการณ์ หรือสภาพการณ์ที่มีผลต่อการเรียนรู้ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ และการนำวิทยาการไปใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และ ผู้บริหาร¹⁰³ วิทยา จันทา เสนอแนวคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) มีความหมายว่า สิ่งต่างๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่ถูกละเลย มีแสงสว่างพอเพียง สะอาด สงบ อากาศถ่ายเท มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน หากบรรยากาศเต็มไปด้วยความสับสนวุ่นวาย สกปรก เต็มไปด้วยข่าวของที่ไม่เป็นระเบียบ ก็จะส่งผลทางลบต่อผู้เรียนทำให้บรรยากาศในการเรียนเต็มไปด้วยความเครียด ผู้สอนก็จะรู้สึก ท้อถอย ไม่เป็นผลดีต่อการเรียนการสอน¹⁰⁴ สิริกัญญา จันทรงค์ กล่าวถึง สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) หมายถึง สภาวะใดๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม (Concrete Environmental) หรือสภาพแวดล้อมทางการกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ สภาพต่างๆ

¹⁰¹ ปาจารย์รักรักษ์ ถนอมทรัพย์, "สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) " เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://immyberry.blogspot.com/2013/11/learning-environments.html>.

¹⁰² มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, "การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้," เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://graduate.50webs.com/webnewlearn/more/02.html>.

¹⁰³ วิจิต เทพประสิทธิ์, "การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้," เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314253>.

¹⁰⁴ วิทยา จันทา, "การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้," เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314900>.

ที่มนุษย์ทำขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งต่างๆ รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่อยู่ตามธรรมชาติอันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เป็นต้น¹⁰⁵

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียน คือ ลักษณะหรือสภาพการณ์ต่างๆ ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนและการดำรงอยู่ รวมทั้งพัฒนาการทุกด้านของนักเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมทำให้นักเรียนเกิดการรับรู้มีความประทับใจต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโรงเรียน เช่น อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งต่างๆ รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่อยู่ตามธรรมชาติอันได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เป็นต้น ห้องเรียนที่ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างพอเพียง สะอาด สงบ อากาศถ่ายเท มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ มีบรรยากาศในการเรียนที่ดี ก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน

ความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นเสมือนบ้านแห่งที่สองของนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะต้องใช้ชีวิตในสถานศึกษาเป็นเวลาหลายชั่วโมงในแต่ละวัน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งนักเรียนยังอยู่ระหว่างประถมวัย ควรได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ สถานศึกษาจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้คล้ายคลึงหรือดีกว่าที่บ้าน โดยสนองความต้องการของนักเรียนเพื่อช่วยพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา การจัดสิ่งแวดลอมในสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อจัดและปรับสภาพแวดล้อม เสริมสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เหมาะสม
- 2) การเรียนการสอน ความเป็นอยู่ของนักเรียน ตลอดจนครู อาจารย์ในสถานศึกษา
- 3) เพื่อให้นักเรียนรักและภูมิใจในสถานศึกษาของตน
- 4) เพื่อให้เด็กนักเรียนมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา
- 5) เพื่อให้เด็กนักเรียนมีความเป็นระเบียบ รักสวย รักงาม และมีรสนิยมที่ดี
- 6) เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่เป็นตัวอย่างแก่ชุมชน¹⁰⁶

¹⁰⁵ สิริกัญญา จันทร์คง, "สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) " เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://sirikanya926.wordpress.com/2014/01/14>.

¹⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 เอกสารชุดแนวทางการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2554).

วิทยา จันตา กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับวัยและระดับของผู้เรียนจะเป็น สิ่งที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ทำให้ผู้เรียนมีความรู้สึกที่อยากเรียนและเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีหลายประการ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่นห้องเรียนมีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอนสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ก็จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น สะดวก รวดเร็ว ตามแผนที่วางไว้

2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน เช่น ทำให้ผู้เรียนเกิดความประทับใจเป็นตัวกระตุ้นผู้เรียนให้มีความสนใจและเกิดแรงจูงใจในการเรียน เปลี่ยนเจตคติไปในทางที่ดี มีความพึงพอใจในการเรียนช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปัจจัยสำคัญในกระบวนการเรียนการสอนก็คือความรู้สึกที่เกิดจากตัวผู้เรียน ความรู้สึกพึงพอใจ สนใจ อยากเรียน อยากรู้ ซึ่งจะเป็นตัวการนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในที่สุด ดังนั้น ถ้าผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และทางด้านสังคมภาพแล้ว จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกดังกล่าวได้

3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน ประสบการณ์การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ตามปกติแล้วการรับรู้และการเรียนรู้ของผู้เรียน จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้ปะทะสัมพันธ์กับสิ่งภายนอกที่มากกระตุ้นประสาทสัมผัสของผู้เรียน การปะทะสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ เป็นการสร้างประสบการณ์ ดังนั้นถ้าเราต้องการให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ที่ดีก็ต้องจัดให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีก่อนแล้วสภาพแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดประสบการณ์ของผู้เรียนภายหลัง

4. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาประการหนึ่งก็คือมุ่งให้ผู้เรียนมีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกทางกาย วาจาและใจ ตามแบบอย่างที่ยอมรับกล่าวคือมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เป็นเครื่องหมายของคนดี มีการประพฤติ ปฏิบัติสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดี การที่จะหล่อหลอมพฤติกรรม หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์นั้นต้องใช้เวลา และอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน จึงจะสามารถกล่อมเกล่าผู้เรียนได้ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยปรับหรือโน้มน้าวพฤติกรรมของผู้เรียนโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นมิตร มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตัดสินปัญหาด้วยเหตุผลต่างๆ เหล่านี้จะค่อยๆ แทรกซึมเข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียนสะสม

ทีละน้อยจนในที่สุดก็จะแสดงออกในลักษณะของบุคลิกภาพรูปแบบในการรับรู้ ตลอดจนค่านิยมต่างๆ ของผู้เรียน

5. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีส่วนช่วยในการควบคุมชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีระเบียบวินัย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นตัวกำหนดอาณาเขตของการเรียน ทำให้มีบรรยากาศที่แตกต่างไปจากกิจกรรมอื่น เช่น ลักษณะของสภาพแวดล้อมในสถานเริงรมย์ ผู้เรียนเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่จัดไว้อย่างเหมาะสม ก็จะรู้จักสำรวมอยู่ในระเบียบวินัยมากขึ้น โดยเฉพาะถ้ามีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ ของนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ จะช่วยให้การควบคุมชั้นเรียนมีระบบระเบียบ และง่ายสำหรับผู้สอนมากขึ้น

6. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรทางการเรียน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นไปอย่างกว้างขวาง หลายแหล่งเห็นความสำคัญของมุมวิชาการ ศูนย์วิชาการ มุมสื่อการเรียนการสอน ทำให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอน สามารถใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลาที่ต้องการ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางได้อย่างดี นอกจากนี้แหล่งทรัพยากรการเรียนจะช่วยพัฒนาความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนตลอดจนเป็นการสร้างนิสัยให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ไม่ยึดติดอยู่เฉพาะความรู้ที่ได้จากผู้สอน

7. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียน สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะทำให้บรรยากาศในการเรียนเอื้อต่อการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีความสะดวกสบาย สงบ ปราศจากสิ่งรบกวน จะช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้หรือทำกิจกรรมการเรียนต่างๆ อย่างตั้งใจและมีสมาธิ ยิ่งถ้าผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นซึ่งจัดว่าเป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้านจิตภาพมีบุคลิกลักษณะที่อบอุ่น เป็นมิตร ก็จะยิ่งทำให้บรรยากาศในการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้น

8. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน การจัดสถานที่ โต๊ะเก้าอี้ อุปกรณ์ต่างๆ ให้ง่ายต่อการเคลื่อนไหวโยกย้าย ทำให้ผู้สอนไปถึงตัวผู้เรียนได้สะดวก ตำแหน่งของผู้สอนไม่จำเป็นต้องอยู่หน้าชั้นเสมอไป ผู้สอนอาจนั่งอยู่ท่ามกลางผู้เรียนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ช่วยให้ผู้สอนมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนมากขึ้น ทำให้ได้รู้จักอุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ดี ส่วนผู้เรียนจะลดความกลัว มีความกล้ามากขึ้น กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น มีเจตคติที่ดีต่อผู้สอน

9. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเมื่อยล้า หรือความอ่อนเพลียทางด้านสรีระของผู้เรียน เช่น การจัดโต๊ะเก้าอี้ที่มีขนาดพอเหมาะกับร่างกายของผู้เรียนช่วยให้การนั่งสบายสามารถนั่งได้นานๆ โดยไม่ปวดหลัง การให้แสงสว่างในห้องเรียนที่เหมาะสม จะช่วยให้

ผู้เรียนคลายความเมื่อยล้าของสายตา นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาด้วย¹⁰⁷

การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมจำเป็นจะต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาใช้เพื่อให้การออกแบบพัฒนารูปแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีระบบ แม่นยำ และเชื่อถือได้ โดยแนวคิดสำคัญมีดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง ได้แก่ แนวคิดเชิงปรัชญาการศึกษา ปรัชญาการศึกษาจะเป็นสิ่งบ่งชี้ นโยบายในการจัดการศึกษา การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จะต้องดำเนินไปให้สอดคล้อง กับนโยบายนั้นๆ

ประการที่สอง เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ จิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาสังคม ตลอดจนจิตวิทยาในการทำงาน หลักการต่างๆ ทางด้านจิตวิทยานี้ จะช่วยให้เข้าใจพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละวัย การเรียนรู้การรับรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร สภาพแวดล้อม ที่จะช่วยเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีควรเป็นอย่างไร

ประการที่สาม เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีการสื่อสารเนื่องจากการเรียนการสอนนั้น เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือเป็นการสื่อความหมายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหลักการต่างๆ ของการสื่อสารจะช่วยให้การตัดสินใจเลือกสื่อหรือจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การสื่อความหมายจะได้ผลดีต่อเมื่อ ผู้รับเกิดความเข้าใจตรงกันกับผู้ส่ง ดังนั้นผู้สอนควรทำอย่างไร จะใช้สื่อชนิดใด หรือจัดสถานการณ์อย่างไรจึงจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการเรียนรู้ในที่สุด

ประการที่สี่ เป็นแนวคิดเชิงเทคโนโลยีการศึกษา เป็นแนวคิดเกี่ยวกับระบบการเรียน การสอนที่ไม่เพียงแต่อาศัยสื่อประเภทวัสดุ อุปกรณ์เท่านั้น แต่ยังอาศัย เทคนิค วิธีการ ตลอดจน แนวคิดต่างๆ เพื่อมาปรุงแต่งสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เป็นที่น่าสนใจ หรือเร้าความสนใจ ของผู้เรียน

ประการที่ห้า แนวคิดเชิงเออร์โกโนมิกส์ (ergonomics) ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของมนุษย์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน G.F. McVey แห่งมหาวิทยาลัยบอสตัน ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเออร์โกโนมิกส์และการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ มาเป็นเวลานาน เพื่อค้นหาคำตอบว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทางกายภาพลักษณะใดจึงจะเหมาะสมกับผู้เรียนใน แต่ละระดับ เช่น ความกว้าง ความสูง ของโต๊ะ เก้าอี้ ขนาดของห้องเรียน ขนาดของห้องฉาย การติดตั้งจอ ระบบเสียงในห้องเรียน ห้องฉาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพต่างๆ เหล่านี้ควร

¹⁰⁷วิทยา จันณา, การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314900>.

มีลักษณะอย่างไรจึงจะเอื้ออำนวยความสะดวกสบาย ความปลอดภัยและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช เสนอแนวแนวคิดที่ว่า ความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการศึกษแล้ว สภาพแวดล้อมมีบทบาทต่อการศึกษาดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้เป็นทรัพยากรทางการศึกษาโดยธรรมชาติแล้ว สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ ศาสตร์ต่างๆ ทั้งหลายมีอยู่แล้วตามธรรมชาติ โดยเฉพาะโลกยุคสารสนเทศ เช่น ทุกวันนี้สภาพแวดล้อมทางการศึกษาจะเป็นสารสนเทศทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางการศึกษาจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นแหล่งวิทยาการต่างๆ ของระบบการศึกษา

2. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการจัดการศึกษาในขณะที่สภาพแวดล้อมทางการศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการด้วยตัวของมันเอง สภาพแวดล้อมทางการศึกษาก็สามารถอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนได้หลายรูปแบบ ด้วยการใช้วิธีการและเครื่องมือที่ต่างก็เป็นสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เช่น การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกล เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้จูงใจให้ผู้เรียนใฝ่หาการเรียนรู้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเป็นสภาวะการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่อยู่โดยรอบของระบบการศึกษาหรือระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ดีจึงสามารถสร้างบรรยากาศ จูงใจให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียน อยากรู้ และเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้เพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมยุคสารสนเทศ วิทยาการแขนงต่างๆ ซึ่งเป็นผลผลิตจากความเจริญก้าวหน้าต่างๆ เหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในด้านการบริหารแล้ว เทคโนโลยีด้านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร ฯลฯ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้สามารถทำให้การบริหารการศึกษามีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำสูงขึ้น

5. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทำให้การจัดการศึกษามีพลังมากขึ้นสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้นอกจากจะเป็นเครื่องมือทางการศึกษาแล้วสภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อการเรียนรู้ยังเป็นวิธีการจัดการศึกษาด้วย จากการที่สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้เป็นเครื่องมือและวิธีการของการศึกษานี้เอง สภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อการเรียนรู้ทั้งกายภาพ จิตภาพ และสังคม ทำให้การจัดการศึกษาด้วยทรัพยากรการศึกษาที่ทันสมัย ทำให้หลายรูปแบบ เกิดเป็นวิธีการใหม่ๆ ที่เรียกว่า

นวัตกรรมการศึกษาขึ้นอย่างกว้างขวาง สามารถจัดการศึกษาได้อย่างไม่มีขีดจำกัด ทำให้การขยายโอกาสทางการศึกษาและการศึกษาต่อเนื่อง ฯลฯ ดำเนินไปได้อย่างเสมอภาคและทัดเทียมกัน

6. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทำให้การจัดการศึกษาและการเรียนการสอนตั้งอยู่บนพื้นฐานทางจิตวิทยา โดยธรรมชาติแล้ว สภาพแวดล้อมทางการศึกษามีหลากหลายรูปแบบ ตามสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้สภาพแวดล้อมมีผลสำคัญด้านจิตวิทยาหรือความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนเจตคติของมนุษย์มากจิตวิทยาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

7. สภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ช่วยการจัดการศึกษายุคสารสนเทศเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเป็นทั้งเครื่องมือและวิธีการที่ทันสมัยจึงทำให้การจัดการสารสนเทศทางการศึกษามีความสะดวกและทำได้กว้างขวางมากขึ้น

สภาพแวดล้อมมีความสำคัญสำหรับการเรียนรู้ และจำเป็นต้องกล่าวถึงก่อนเรื่องอื่นๆ นักเรียนต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้พวกเขาสามารถอยู่ในโลกที่สับสนวุ่นวายนี้ได้ ครูเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และยังเป็นตัวเร่งการเรียนรู้ของนักเรียน ปัจจุบันนี้เรารู้แล้วว่าความรู้สึกที่เรามีต่อการศึกษาส่งผลต่อการทำงานของสมอง อารมณ์ และพุทธิปัญญา ห้องเรียนเป็นสถานที่สำคัญที่ผู้สอนกับผู้เรียนร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด ในห้องเรียนประกอบด้วยผู้สอน ผู้เรียน โต๊ะม้านั่งสำหรับผู้สอน และสำหรับผู้เรียน กระดานดำ ป้ายนิเทศ สื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์อื่นๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาในแต่ละระดับชั้น และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ภายในห้องเรียน เช่น น้ำดื่ม เครื่องไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้ภายในห้องเรียน ผู้สอนกับผู้เรียนจะร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ตามที่หลักสูตรกำหนด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียน ส่วนวิธีการสอน วิธีเลือกสื่อการสอน และวิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของผู้เรียน และสามารถสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับลีลาการเรียนของผู้เรียนแต่ละคน¹⁰⁸

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาควรได้รับการดูแลใส่ใจเป็นพิเศษ ตอบสนองความต้องการของนักเรียน สร้างบรรยากาศให้นักเรียนเกิดความรู้สึกอยากเรียน เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

¹⁰⁸ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้ เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://graduate.50webs.com/webnewlearn/more/02.html>

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา

เนื่องจากสภาพของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมีผลต่อความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ดี แอสติน (Astin) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน 3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านสังคมกลุ่มเพื่อน

แอสติน (Astin) กล่าวว่า กลุ่มเพื่อนร่วมโรงเรียนและร่วมชั้นมีอิทธิพลในการปรับตัวและการดำเนินชีวิตในสังคมโรงเรียนซึ่งเปรียบเสมือนสังคมย่อย ลักษณะเพื่อนในกลุ่มมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้มีความสุขเป็นไปตามทฤษฎีการเรียนรู้มีความสุข และได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า การเลือกสาขาวิชาและอาชีพของนักศึกษามักจะคล้อยตามกลุ่มเพื่อน หรือกล่าวว่า นักศึกษาจะเลือกยึดถือการตัดสินใจ การเลือกสาขาอาชีพเดียวกันสูง โดยเฉพาะในสาขาวิศวกรรม การสอนกฎหมายและธุรกิจ กลุ่มเพื่อนร่วมสถาบันและร่วมชั้น มีอิทธิพลในการปรับตัวและการดำรงชีวิตในสังคมสถานศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนสังคมย่อย¹⁰⁹ กอตเกลียด และฮอดกินส์ (Gotlied & Hodgkins) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและลักษณะของนักศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผลของการศึกษาพบว่า นักศึกษามีแนวโน้มแยกตัวออกจากชุมชนในสถาบันไปแสวงหาค่านิยมจากกลุ่มเพื่อน ลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มเพื่อนเป็นองค์ประกอบอย่างเดี่ยวที่สำคัญที่สุดในประสบการณ์ของนักศึกษา และได้ศึกษาถึงอิทธิพลของกลุ่มเพื่อนที่มีต่อพฤติกรรมการดื่มสุราของนักศึกษาพบว่า พฤติกรรมการดื่มสุราของนักศึกษาได้รับอิทธิพลจากกลุ่มเพื่อน¹¹⁰ เดวิสสัน ซึ่งกล่าวว่า ถ้านักเรียนสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เขาได้เรียนรู้มาให้เพื่อนๆ ของเขาได้ฟังด้วยภาษาของตนเองแล้วนักเรียนจะเข้าใจความรู้นั้นได้อย่างแจ่มแจ้งเพราะการพูดหรืออธิบายถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะทำให้ผู้พูดเข้าใจว่ามโนทัศน์ของเรื่องนั้นๆ คืออะไร การเรียนรู้จากกันและกันของนักเรียนจะทำให้เกิดความเข้าใจได้ดีกว่าการเรียนรู้จากครูเสียอีก เพราะภาษาที่นักเรียนใช้

¹⁰⁹ Alexander W. Astin, *The college environment* (2nd ed.) (New York: American Council on Education, 1971), 136.

¹¹⁰ W. P. Gotlied, & Hodgkins, H. L, College student attitude change. *School Review*, 71(2), (1963), 226 - 289.

พูดจาสื่อสารกันนั้นสื่อความเข้าใจได้ดีและเหมาะสมกว่าครู¹¹¹ สถาบันทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อวัยรุ่นมากที่สุดคือ กลุ่มเพื่อน เพื่อนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมของวัยรุ่น ทั้งความคิด ค่านิยม การเรียนรู้ วัยรุ่นมักเลือกคบเพื่อนที่มีรสนิยม ทักษะคล้ายคลึงกันเด็กชายจะรวมกลุ่มกับเด็กชายด้วยกันก่อน เด็กหญิงก็จะรวมกลุ่มและมี กิจกรรมร่วมกันเพราะการมีเพื่อนสนิทเป็นสิ่งสำคัญ หากคบเพื่อนที่ดีก็จะนำพากันไปในทางที่ดี ในทางตรงกันข้าม หากคบเพื่อนที่ไม่ดี จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม

ดังนั้นสถาบันครอบครัวจึงมีความสำคัญมาก หากครอบครัวที่มีแต่ความรักและความอบอุ่นจะช่วยลดปัญหาอิทธิพลของกลุ่มเพื่อนที่มีพฤติกรรมไม่ดีลงได้มาก ทรรศนีย์ วราห์คำ กล่าวว่า กลุ่มเพื่อนเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของนักเรียนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้กลุ่มเพื่อนยังมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอก ห้องเรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน การสร้างบรรยากาศเป็นกันเองสนุกสนานน่าเรียน รวมทั้งการแสดงออกถึงรู้สึกหรือความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะครูกับครูนักเรียนกับนักเรียน และครูกับนักเรียนในการร่วมกันทำกิจกรรมเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มและส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำกิจกรรม¹¹²

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมด้านสังคมกลุ่มเพื่อนเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนด้วยกัน การปรับตัวการดำรงชีวิตในโรงเรียน การแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ความร่วมมือในกลุ่มเพื่อนกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการกลุ่มที่จัดขึ้นในสถาบัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านผลการเรียน ด้านพฤติกรรม ตลอดจนบุคลิกภาพส่วนตัวของนักเรียน

2. สภาพแวดล้อมด้านการเรียน

สภาพแวดล้อมด้านการเรียน หมายถึง สภาพที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษานักศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษา บรรยากาศในการเรียนการสอน วิธีการสอน คุณลักษณะของอาจารย์ ความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษากับอาจารย์ เนื้อหาสาระในหลักสูตร การวัดผลและ

¹¹¹Davidson D., Learning Mathematic in Group Situation, *The Mathematics Teacher*, 67(1), (1974), 101-106.

¹¹²ทรรศนีย์ วราห์คำ, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัด จันทรประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 38.

ประเมินผล อุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้านได้มากที่สุดก็คือ “ครู” แม้ว่าคุณภาพของเด็ก และเยาวชนจะมีรากฐานมาจากการอบรมเลี้ยงดูให้มีพัฒนาการไปในทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง และบางครั้งอาจจะต้องมีการแก้ไขข้อบกพร่อง ความเชื่อและค่านิยมบางอย่างที่ไม่ถูกต้องเสียก่อน เพื่อสร้างแนวคิดที่ถูกต้อง ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามควบคู่ไปกับการให้ความรู้และจักประสบการณ์ให้กับ นักเรียนภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้อื่นๆ เอื้อต่อการปฏิบัติจริงตามธรรมชาติ ของผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์เป็นบุคคลที่จะเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนใหม่ๆ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดความรักและศรัทธาที่จะเรียนรู้อยากมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทุก ขั้นตอนอย่างแท้จริง ดังนั้น ครูนับเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการปลูกฝังเจตคติ ค่านิยม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียน ความกระตือรือร้นของครู ความสนใจ ความเอาใจใส่ในการ สอน การแสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ การมีจิตใจอยู่ถึงความสุภาพอ่อนโยน ทั้งเสียงและบุคลิกที่ดีจะ ช่วยโน้มน้าวจิตใจของนักเรียนให้เอาแบบอย่างครูและจะกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความสนใจใฝ่เรียน ด้วยความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวาตามไปด้วย แอสติน (Astin) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมด้านการจัด กิจกรรมการเรียน หมายถึง การถ่ายทอดความรู้และทักษะ แนวความคิดและอุดมการณ์ทั้งหมด ให้ปรากฏในตัวนักเรียน กระบวนการดังกล่าวอาจรวมถึงวิธีการในการถ่ายทอด การเรียนรู้ทั้งหมด ที่เกิดขึ้นระหว่างนักเรียนกับครูผู้สอน องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน คือ การจัด ห้องเรียน บรรยากาศ ในการเรียนการสอน คุณภาพของครูผู้สอน วิธีสอน หลักสูตร เจตคติที่ดีของ ครูผู้สอนต่อวิชาที่สอน¹¹³

การเรียนการสอนจะมีประสิทธิภาพนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ สภาพแวดล้อม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ระหว่างพฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการ เรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งแอสติน (Astin) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ในการปลูกฝังสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ให้เกิดกับผู้เรียน ต้องมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นธรรมชาติให้ผู้เรียน รู้จักคิด ค้นคว้า วิเคราะห์เป็น แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ครูผู้สอนจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ ทางการเรียนที่น่าสนใจ ให้ผู้เรียนรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต บทเรียนต้องทำให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิด แก้ปัญหา สืบค้น ค้นคว้า พยายามหาคำตอบ รู้จักและรักการทำงานเป็นทีมขณะเดียวกันบทเรียนต้อง

¹¹³ Alexander W. Astin, *The college environment* (New York: American Council on Education, 1968), 51.

ทำท่ายให้อายากรู้ และเกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินไปพร้อมกันมากกว่าการฟังบรรยาย หรือจดตามคำบอกของครู เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การดำรงชีวิตในอนาคต¹¹⁴

บลูม พบว่า การสอนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นความสามารถในการเสนอบทเรียนช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ มีความรอบรู้ การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเหมาะสมให้ส่งเสริมแรง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแก้ไขสิ่งที่บกพร่องมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทางการเรียน¹¹⁵

สุนันท์ สุขสวัสดิ์ ได้เสนอแนวทางการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจและแรงจูงใจในการเรียนคือ

1. การสร้างความเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับนักเรียน เช่น การจัดที่นั่งเป็นกลุ่ม แผนที่นั่งของนักเรียน
2. การยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงอารมณ์ดี
3. ใช้คำพูดที่แสดงความเมตตาและไม่ใช้วาจาเยาะเย้ยถากถางนักเรียนหรือใช้อำนาจข่มขู่ ให้นักเรียนกลัว ครูควรสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนให้คำชมมากกว่าคำติ
4. ให้ความรักความอบอุ่นนักเรียนทุกคนควรมีความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเป็นที่รักและยอมรับของครูและเพื่อนๆ ครูจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีโดยต้องพยายามรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
5. ให้ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจโดยครูต้องเอาใจใส่ และสอนนักเรียนให้อยู่ด้วยกันอย่างราบรื่น ไม่ข่มแข่งซึ่งกันและกัน
6. ให้ความยุติธรรม การปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนด้วยใจเป็นกลางไม่มีอคติ ต้องพยายามควบคุมอารมณ์ให้ได้ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
7. ให้ความไว้วางใจและยกย่องให้นักเรียนทำงานหรือกิจกรรมตามที่มอบหมาย โดยครูเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียนให้นักเรียนมีอิสระในการทำงานเข้าใจตนเองรับผิดชอบตนเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง

¹¹⁴ Alexander W. Astin, **The college environment** (2nd ed.) (New York: American Council on Education, 1971), 144.

¹¹⁵ B. S Bloom, **Human Characteristic and School Learning** (New York McGraw – Hill, 1982), 108.

8. มีความไวในการรับรู้อารมณ์ต่างๆ ของนักเรียน เช่นขณะที่ครูกำลังสอนเมื่อสังเกตเห็นว่านักเรียนไม่สนใจ ครูก็อาจจะเปลี่ยนกิจกรรมหรือเปลี่ยนเทคนิคการสอน เพื่อให้ทุกคนหันมาสนใจบทเรียนตามเดิม

9. มีการยอมรับนับถือ ครูเห็นคุณค่าในตัวนักเรียน ยอมรับว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญมีคุณค่า และสามารถเรียนได้ ให้โอกาสแสดงความรู้สึกรู้สึก โดยวิธีสอนแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

10. ให้นักเรียนมีบทบาทในการสร้างความดี ให้นักเรียนที่เก่งช่วยสอนให้แก่เพื่อนที่เรียนอ่อน

11. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ซ้ำครูต้องพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนไม่ให้ซ้ำๆ กันเป็นประจำ เพราะจะทำให้เกิดบรรยากาศที่น่าเบื่อหน่าย

12. ให้แรงเสริมหรือรางวัลควมมีการให้กำลังใจแก่นักเรียนที่มีจุดเด่นด้านต่างๆ อย่างทั่วถึงละตามความเหมาะสม เช่น ชมเชยนักเรียนที่แสดงพฤติกรรมเป็นกลุ่มเพราะจะทำให้ผู้ได้รับการชมเชยมีความภูมิใจนักเรียนคนอื่นๆ ก็จะได้เห็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น¹¹⁶

ลัดดา ภูเกียรติ ได้ให้ความเห็นว่า การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ต้องพิจารณาทั้งตัวผู้เรียนและตัวผู้สอน กล่าวคือในตัวผู้เรียนนั้นจะต้องได้รับประสบการณ์ตรงในการทำงาน ได้ฝึกปฏิบัติจริงจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตนเองได้แสดงออกและฝึกคิดอย่างหลากหลาย ส่วนครูจะต้องเตรียมการทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะกระบวนการต่างๆ ทั้งกระบวนการคิด กระบวนการกลุ่ม กระบวนการแก้ปัญหา ฯลฯ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในบรรยากาศที่ครูเตรียมไว้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน¹¹⁷ ทรศนีย์ วรार्หคำ สภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมทางด้านการเรียนตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการต่างๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนไม่มีสภาพแห่งความกลัว หวาดผวา วิดกกังวล สิ่งชี้วัดลักษณะของสภาพแวดล้อมทางด้านวิชาการได้แก่ ครู-อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการเร่งรัดให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองมีความรับผิดชอบต่ตนเองและสังคมรู้จักหาเทคนิค หรือกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมนักเรียนมาช่วยเสริมเปลี่ยนแปลงวิธีสอนเพื่อลด

¹¹⁶ สุนันท์ สุขสวัสดิ์, “สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในทัศนะของนักศึกษาแพทย์”, (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552), 27.

¹¹⁷ ลัดดา ภูเกียรติ, การสอนแบบโครงงานและการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน: งานที่ครูประถมทำได้. (กรุงเทพฯ: สาระแอนด์ซันพริ้นติ้ง, 2552), 15.

ความเบื่อหน่ายซ้ำซากจำเจ อาจสรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนด้านการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะ ค่านิยมของผู้เรียน ให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ การเรียนการสอนนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบทางด้าน สภาพแวดล้อมในการเรียนที่ละเอียดอ่อน และมีความสำคัญเท่าเทียมกับเนื้อหาวิชาและจุดประสงค์การเรียน ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกใช้สภาพแวดล้อมในการเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้าง สภาพแวดล้อมในการเรียนการสอนนั้น คือบรรยากาศที่ยกย่องหรือส่งเสริมความสำคัญของผู้เรียนให้มีความรู้สึกร่วมสมัย จัดช่องว่างระหว่างกันและกันให้เป็นอิสระ และใช้ความสามารถของผู้เรียนมาเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรม ท่าทีและพฤติกรรมของผู้สอนจะต้องแสดงออกว่าผู้สอนมีความปรารถนาดี ยกย่อง และนับถือสนใจปัญหาของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักมากกว่าความต้องการของผู้สอน¹¹⁸ ลัดดา ภูเกียรติ ได้ให้ความเห็นว่า การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นต้องพิจารณาทั้งตัวผู้เรียนและตัว ผู้สอน กล่าวคือในตัวผู้เรียนนั้นจะต้องได้รับประสบการณ์ตรงในการทำงาน ได้ฝึกปฏิบัติจริงจนค้นพบ ความถนัดและวิธีการของตนเองได้แสดงออกและฝึกคิดอย่างหลากหลาย ส่วนครูจะต้องเตรียมการทั้ง ด้านเนื้อหาและวิธีการที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะกระบวนการต่างๆ ทั้งกระบวนการคิด กระบวนการกลุ่ม กระบวนการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในบรรยากาศที่ครูเตรียมไว้ทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียน¹¹⁹ อุมพร นิลพัฒน์ สรุปไว้ว่า สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอนเป็นส่วน สำคัญที่จะสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน เอื้ออำนวยต่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมีอิสระใน การคิด ได้ลงมือปฏิบัติจริง ส่งเสริมความสามารถของแต่ละคน พัฒนาผู้เรียนให้ถึงศักยภาพและคิดอย่าง มีวิจรรย์ญาณ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ตรงตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังจึงต้องเป็น ผู้เร่งเร้าให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญใช้หลักสูตรคุณธรรมนา ความรู้ บูรณาการคุณธรรม และรวมไปถึงการจัดบริการเพื่อสนับสนุนทางวิชาการต่างๆ ให้เกิดขึ้นกับ นักเรียน¹²⁰

¹¹⁸ วรรณีย์ วรารักษ์คำ, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียน วัด จันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร”(วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 22-26.

¹¹⁹ ลัดดา ภูเกียรติ, การสอนแบบโครงงานและการสอนแบบใช้วิจัยเป็นฐาน: งานที่ครู ประถมทำได้. (กรุงเทพฯ: สาสะแอนด์ซันพริ้นติ้ง, 2552), 15.

¹²⁰ อุมพร นิลพัฒน์, “สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1”(วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555), 77.

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอนเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร วิธีสอน การวัดผลประเมินผล ตำรา เอกสารประกอบการสอน ความสัมพันธ์กับผู้เรียนกับครูทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน เอื้ออำนวยต่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีอิสระในการคิด ได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญใช้หลักคุณธรรมนำความรู้ บูรณาการคุณธรรม

3. สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร

สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร คือ การดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความร่วมมือของบุคลากร และมีการจัดระบบการทำงานการบังคับบัญชาแบบเป็นกันเอง มีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหาร ซึ่งเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญส่งผลให้โรงเรียนพัฒนางานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและต้องคำนึงถึงบรรยากาศของการบริหารจัดการที่ดี ให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติ ทุกสิ่งจะสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้นั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้านการบริหารทั้งสิ้น ดังนั้นสิ่งแวดล้อมด้านการบริหารที่เหมาะสมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้และจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

แอสติน (Astin) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร หมายถึง นโยบายและระเบียบการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารภายในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารไปในทิศทางที่จะทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ภายในสถานศึกษามีความอบอุ่น มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มีความสุขสบาย อยากรทำงาน มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีสภาพที่คล่องตัว มีอิสระในการดำเนินการทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารด้านงบประมาณ และการบริหารด้านวิชาการ การดำเนินการต่างๆ ภายในโรงเรียนจะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรจากการทำงานอย่างมีระบบ มีใจเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน สิ่งชี้วัดลักษณะสภาพสิ่งแวดล้อมด้านการบริหาร ได้แก่ การจัดระบบการทำงานของครูอาจารย์ สายงานการบังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง อบอุ่นมีความเป็นประชาธิปไตย ทุกคนรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการจัดสวัสดิการ และการจัดการด้านต่างๆ ด้วยลักษณะการบริหารงานที่ก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหา และพัฒนางานของโรงเรียน¹²¹

¹²¹Alexander W. Astin, **The college environment** (New York: American Council on Education, 1968), 67.

ฟอกซ์ (Fox) ได้ให้แนวคิดว่าการที่จะพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. การยอมรับนับถือ (respect) คือ การที่สมาชิกทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีโอกาสได้รับความรู้และสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู หรือนักเรียนในโรงเรียนจะต้องได้รับการยอมรับที่เหมาะสมแก่ฐานะ

2. ความไว้วางใจ (trust) ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ สะท้อนถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น ที่ผู้อื่นเล็งเห็นว่าเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อคำพูด ความไว้วางใจจะหว่างบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียนส่งผลถึงบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน แต่หากบุคลากรในโรงเรียนขาดความไว้วางใจซึ่งกัน และกันก็จะส่งผลถึงบรรยากาศที่ไม่ดีภายในโรงเรียนด้วยเช่นกัน

3. การมีขวัญสูง (high morale) คนที่มีความรู้สึกที่ดี หรือมีขวัญที่ดีจะมีความสามารถในการเผชิญกับเหตุการณ์ในรูปแบบต่างๆ ได้ทุกขณะ ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกระบวนการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับกันว่า ขวัญกำลังใจของบุคคลมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก คนที่มีความรู้ความสามารถไม่สูงมากนักหากได้รับขวัญกำลังใจที่ดีอาจทำงานได้ผลสำเร็จมากกว่าคนที่มีรู้ความสามารถ

4. การมีโอกาในการทำงาน (opportunity for input) ทุกคนไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาสำคัญได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นนั้นต้องได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารโรงเรียนคือการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หลักการสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ดังกล่าวได้ คือการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของโรงเรียน

5. ความเติบโตทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and school growth) สมาชิกทุกคนมีความต้องการในการพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการ ด้านสังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ความสามารถ และเจตคติ

6. การผนึกกำลัง (cohesiveness) ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน โดยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ต้องการทำงานอยู่ในโรงเรียน และพยายามหาโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองและใช้ความรู้ที่ตนมีช่วยเหลือผู้อื่นในโรงเรียน

7. การปรับปรุงโรงเรียน (school renewal) โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่สมควรจัดทำโครงการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนต้องพร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ การปรับปรุงต้องดำเนินไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาสิ่งที่

ต้องการปรับปรุงว่าสามารถทำได้หรือไม่ โรงเรียนสามารถดำเนินการปรับปรุงโครงการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่าของคนอื่นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนเองในฐานะมนุษย์คนหนึ่งที่อยู่ร่วมกันในสังคม ต้องรู้และเข้าใจธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน¹²²

กระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมโรงเรียนว่ามีอิทธิพลต่อนักเรียนในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ อีกทั้งได้กำหนด นโยบายสิ่งแวดล้อมให้โรงเรียนในสังกัดนำไปปฏิบัติ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของโรงเรียน ที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนความรู้สึกและความคิดเห็นของ นักเรียนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อการวางแผนปรับปรุง พัฒนาและรักษาสภาพแวดล้อมให้มีอิทธิพลในทางที่ดีต่อนักเรียน

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร หมายถึง ลักษณะของผู้บริหาร ครู และนักเรียนการ ปฏิบัติต่อกันระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับเพื่อนนักเรียนร่วมชั้นและต่างระดับชั้น ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเป็นผลต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีชีวิต อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างๆ องค์กรกับบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องอยู่ควบคู่กัน และต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แสดงให้เห็นถึงลักษณะของบุคลากรในองค์กรนั้นว่าดี มีคุณภาพ และในทำนองเดียวกัน ถ้าบุคลากรในองค์กรใดเป็นบุคลากรที่ได้พัฒนาแล้ว ทำงานอย่างดี มีประสิทธิภาพ สนองเป้าหมาย และจุดประสงค์ขององค์กรก็ย่อมทำนายได้ว่าองค์กรที่มีบุคลากรเหล่านั้นจะเป็นองค์กรที่เป็นปึกแผ่น มั่นคง และเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา¹²³

เลิศศักดิ์ คำปลิว ได้ให้ความหมายของ การสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร หมายถึง การดำเนินการโดยวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ครูได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองเต็มที่ และสามารถอุทิศเวลาปฏิบัติหน้าที่ได้มากพอในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับทุกฝ่าย ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน การใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน

¹²² Robert S. Fox, School Climate Improvement : A Challenge to the School Administrator, (Colorado : Phi Dela Kappa, 1973), 7-8.

¹²³ น้ำฝน เมฆวัน, "สภาพแวดล้อมโรงเรียน," เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://sci544148041.blogspot.com/p/6.html>.

ผู้ปกครอง และชุมชน¹²⁴ อุดุลย์ วรรณคำ กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ คือ การดำเนินการต่างๆ ให้การปฏิบัติงานสำเร็จโดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากร กระบวนการบริหารจัดการที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวก ประสานงานและช่วยเหลือเกื้อกูล ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี หากโรงเรียนใดจัดสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการทั้งด้านนโยบาย การเรียนรู้ การอำนวยความสะดวก การบริการ การประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากรแล้ว ความรู้สึกและสภาพการเหล่านั้นจะเกิดขึ้นภายในโรงเรียน¹²⁵ ทรรศนีย์ วรหาคำ เห็นว่า การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนด้านการบริหาร คือ การดำเนินการภายในโรงเรียนให้บรรลุ วัตถุประสงค์โดยได้รับความร่วมมือของบุคลากร และการจัดระบบการทำงานตามสายการบังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง มีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนพัฒนางานด้านบรรยากาศของการ บริหารงานที่ดี ควรให้ครูได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้จะดำเนินไปอย่างราบรื่นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมด้านการบริหารทั้งสิ้น¹²⁶ อารีญา สตาร์ตัน กล่าวว่า การจัด สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาด้านการบริหาร เป็นระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา โดยมี กระบวนการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายไปได้ด้วยดีนั้นต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากบุคลากรทุกคนเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ¹²⁷ สานิลักษณ์ พรหมฮวด เสนอว่า สภาพแวดล้อมทางการบริหาร คือ ระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่ ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยความร่วมมือกันอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมให้บุคลากร

¹²⁴ เลิศศักดิ์ คำปลิว, “การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551), 20.

¹²⁵ อุดุลย์ วรรณคำ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 24.

¹²⁶ ทรรศนีย์ วรหาคำ, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 27.

¹²⁷ อารีญา สตาร์ตัน, “แนวทางพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2556), 46.

ทำงานร่วมกันในลักษณะต่างๆ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และความก้าวหน้า ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรหลากหลายรูปแบบ ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน จัดสวัสดิการในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม¹²⁸

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร เป็นการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรจากการทำงานอย่างมีระบบ มีใจเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน มีสายการบังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง มีความเป็นประชาธิปไตย ให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียนพัฒนางานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบาย อำนาจการประสานงาน และการบริการที่เหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรหลากหลายรูปแบบต่างๆ ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน จัดสวัสดิการในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

4. สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่

สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยธรรมชาติ หรือที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ได้แก่ บริเวณสภาพพื้นที่ของที่ตั้ง ลักษณะของอาคารเรียน ห้องเรียน โต๊ะ เก้าอี้ ความสะอาดและปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสาธารณูปโภคต่างๆ ที่จัดไว้เพื่ออำนวยความสะดวกที่แอสติน (Astin) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติหรือมนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ในสถานศึกษา หมายถึง อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ โรงอาหาร สถานที่เล่นกีฬาและสาธารณูปโภคต่างๆ ในการสร้างอาคารสถานที่ในโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เช่น สถาปนิก และวิศวกร เพื่อการศึกษาค้นคว้าและวิจัยปัญหา ตลอดจนวางโครงการล่วงหน้า เพื่อให้โรงเรียนมีการขยายตัวออกไปอย่างถูกต้องตามหลักการ¹²⁹

¹²⁸ สานิลักษณ์ พรหมฮวด, “การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี” (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556), 51-52.

¹²⁹ Alexander W. Astin, *The college environment* (New York: American Council on Education, 1968), 84.

แมคเวย์ ได้ให้ทัศนะว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ด้านกายภาพ ประกอบด้วย แสงสว่าง สี เสียง บริเวณที่ว่าง เพอร์นิเจอร์ และลักษณะของสถานที่ที่ใช้เรียนรู้¹³⁰ พิมพันธ์ เตชะคุปต์ ได้กล่าวถึงลักษณะของห้องเรียนที่มีลักษณะทางกายภาพเหมาะสมกับการเรียนรู้ที่ควรเป็น ดังนี้

1. ห้องเรียนมีสี่สัณฐาน และเหมาะสม สบายตา อากาศถ่ายเทได้ดี และสร้างพอเหมาะปราศจากเสียงรบกวน และมีขนาดกว้างขวางเพียงพอกับจำนวนนักเรียน
2. ห้องเรียนควรมีบรรยากาศความเป็นอิสระของการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนการเคลื่อนไหวในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกประเภท
3. ห้องเรียนต้องสะอาด ถูกสุขลักษณะ น่าอยู่ ตลอดจนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
4. สิ่งที่อยู่ภายในห้องเรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สื่อการสอนประเภทต่างๆ สามารถเคลื่อนย้ายได้ และสามารถดัดแปลงให้เอื้ออำนวยต่อการสอน และการจัดกิจกรรมประเภทต่างๆ ได้
5. การจัดเตรียมห้องเรียนให้พร้อมต่อการสอนในแต่ละครั้ง เช่น ให้มีความเหมาะสมต่อการสอนวิธีต่างๆ ตัวอย่างเช่น เหมาะสมต่อวิธีการสอนโดยกระบวนการกลุ่มหรือวิธีบรรยาย¹³¹

สุนันท์ สุขสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงหลักการจัดการอาคารสถานที่และการจัดสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมเอาไว้ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การแบ่งสัดส่วนพื้นที่ของกิจกรรมต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาอย่างชัดเจน เช่น พื้นที่อาคารสำหรับการเรียนการสอน พื้นที่สำหรับการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ พื้นที่สำหรับการฝึกงานพื้นที่สำหรับกำจัดสิ่งปฏิกูล
2. การวางผังบริเวณปลูกสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบ เช่น ถูกต้องตามทิศทางลมเอื้อต่อการรับแสงสว่างและป้องกันเสียงรบกวนได้
3. การจัดให้มีทางเดินเท้าระหว่างอาคาร เช่น ทำทางเดินเท้าที่มีหรือไม่มีหลังคาเชื่อมระหว่างอาคารต่างๆ โดยจัดทำจากวัสดุในท้องถิ่นหรือใช้พันธุ์ไม้ให้ร่มเงา พันธุ์ไม้เลื้อย หรือไม้ดอก
4. การอนุรักษ์สภาพแวดล้อมที่จะให้ ความสดชื่นและร่มเงาแก่นักเรียนหรือนักศึกษา เช่น ต้นไม้ สนามหญ้า สระน้ำ ทางน้ำ ธรรมชาติ ไม้ดอกไม้ประดับ รวมทั้งจัดให้มีระบบการกำจัดขยะเปียกขยะแห้งให้หมดไป หรือปรับปรุงเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ในรูปแบบอื่น เช่น การทำปุ๋ยหมัก¹³²

¹³⁰ G. F. Mcvey, *Learning environment in the international encyclopedia of educational Teaching*. (Oxford: Pergaman Press, 1981), 124.

¹³¹ พิมพันธ์ เตชะคุปต์, "บรรยากาศการเรียนการสอน:ปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการสอน," *วารสารมิตรครู* 32 (2551).9-14.

¹³² สุนันท์ สุขสวัสดิ์, "สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลในทัศนะของนักศึกษาแพทย์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552), 26.

พรรณฉวี วรหาคำ สรุปลไว้ว่า สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง การจัดห้องเรียนเป็นระเบียบเรียบร้อยน่าดู อยู่ในตำแหน่งหรือบริเวณที่เหมาะสมและเอื้อต่อประโยชน์ใช้สอยโดยการจัดขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของห้องเรียนวัสดุที่ใช้และความสามารถการจัดห้องของผู้สอน และผู้เรียน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ภายนอกและภายในห้องเรียน และสิ่งปลูกสร้างให้มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด เช่น อาคารเรียน อาคารประกอบ สวนหย่อม ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ โรงอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่มีการดูแลความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ในห้องเรียน สนามกีฬา เครื่องเล่นสนามที่พักผ่อนควรจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยมีความเหมาะสมกับที่ตั้งของโรงเรียน ความปลอดภัยในสนามเด็กเล่น และบริเวณโรงเรียนตลอดถึงการปลูกไม้ดอกไม้ประดับเพื่อเป็นการเพิ่มความร่มรื่น สวยงาม เพื่อให้เป็นศูนย์รวมแห่งจิตใจของสมาชิกในโรงเรียนตลอดไป¹³³

การบริหารจัดการและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนต่างก็มีสภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของบุคคลภายในโรงเรียนนั้นๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ "การร่วมคิด ร่วมทำ" ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและคุณครูควรยอมรับว่า นักเรียนทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่มีความรักความผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นตัดสินใจร่วมวางแผน จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์

สรุปลได้ว่า สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรืออาจเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น อาทิเช่น อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องสมุด โต๊ะ เก้าอี้ สวนหย่อม ต้นไม้ สนามหญ้า สระน้ำ ทางน้ำ ธรรมชาติ ไม้ดอกไม้ประดับ รวมไปถึงแสงสว่าง สี เสียงด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ในการสร้างอาคารสถานที่ในโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เช่น สถาปนิก และวิศวกร เพื่อการศึกษาค้นคว้าและวิจัยปัญหา ตลอดจนวางโครงการล่วงหน้า เพื่อให้โรงเรียนมีการขยายตัวออกไปอย่างถูกต้องตามหลักการ

¹³³ พรรณฉวี วรหาคำ, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียน วัด จันทรประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 22.

โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการกำกับ ดูแล ประสาน สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 61 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดำเนินงานพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบเครือข่ายการดำเนินงานภายใต้เครือข่ายสหวิทยาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังนี้

จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย

1. สหวิทยาเขตพุเตย
2. สหวิทยาเขตนครสวรรค์
3. สหวิทยาเขตทวารวดี
4. สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา

จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย

1. สหวิทยาเขตพิมานปฐม
2. สหวิทยาเขตอภิมรณฤดี
3. สหวิทยาเขตวัชรวิมลยา
4. สหวิทยาเขตสามัคคีมุขมาตย์

อำนาจหน้าที่

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 8. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 10. ประสานส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
 11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายและให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีทิศทางการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สพม.9 ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พ.ศ.2559-2563 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้นำการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับ
3. ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม
4. ส่งเสริมความเป็นเลิศการบริหารและการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามสายงาน และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษามีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
2. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา
3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

นโยบายการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2561 - 2564 เป็น 9 นโยบายภายใต้โมเดล “สพม.9 : ก้าวพอดี สู่ 9 คุณภาพ” ดังนี้

- นโยบายที่ 1 การบริหารคุณภาพ
- นโยบายที่ 2 สพม. คุณภาพ
- นโยบายที่ 3 โรงเรียนคุณภาพ
- นโยบายที่ 4 ผู้บริหารคุณภาพ
- นโยบายที่ 5 ครูคุณภาพ
- นโยบายที่ 6 นักเรียนคุณภาพ
- นโยบายที่ 7 คณะกรรมการคุณภาพ
- นโยบายที่ 8 เครือข่ายผู้ปกครองคุณภาพ
- นโยบายที่ 9 ภาคิเครือข่ายคุณภาพ¹³⁴

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 61 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน ดังตารางที่ 1

¹³⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2561, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9./index.php>

ตารางที่ 1 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	โรงเรียนนครนสตุศึกษาลัย	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
2	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุพรรณบุรี	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
3	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
4	โรงเรียนสวนหญิง	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
5	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
6	โรงเรียนทุ่งคลีโคกข้างวิทยา	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
7	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
8	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
9	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
10	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	ด่านช้าง	สุพรรณบุรี
11	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	ด่านช้าง	สุพรรณบุรี
12	โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารพดุงวิทย์”	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
13	โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษฏ์	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
14	โรงเรียนหรรษาศูจิตต์วิทยา 2	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
15	โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
16	โรงเรียนศรีประจันต์ (เมธีประมุข)	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
17	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
18	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	ดอนเจดีย์	สุพรรณบุรี
19	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	ดอนเจดีย์	สุพรรณบุรี
20	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
21	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
22	โรงเรียนบางลี่วิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
23	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
24	โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
25	โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	สามชุก	สุพรรณบุรี
26	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	สามชุก	สุพรรณบุรี
27	โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม	สามชุก	สุพรรณบุรี

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
28	โรงเรียนดอนคาวิทยา	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
29	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
30	โรงเรียนอุ้มทอง	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
31	โรงเรียนอุ้มทองศึกษาลัย	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
32	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	หนองหญ้าไซวิทยา	สุพรรณบุรี
33	โรงเรียนราชินีบูรณะ	เมืองนครปฐม	นครปฐม
34	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
35	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์	เมืองนครปฐม	นครปฐม
36	ศรีวิชัยวิทยา	เมืองนครปฐม	นครปฐม
37	สระกะเทียมวิทยาคม(สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)	เมืองนครปฐม	นครปฐม
38	วัดห้วยจรเข้มะเข็วิทยาคม	เมืองนครปฐม	นครปฐม
39	โพรงมะเดื่อวิทยาคม	เมืองนครปฐม	นครปฐม
40	สิรินธรราชวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
41	กำแพงแสนวิทยา	กำแพงแสน	นครปฐม
42	มัธยมฐานบินกำแพงแสน	กำแพงแสน	นครปฐม
43	ศาลาตึกวิทยา	กำแพงแสน	นครปฐม
44	คงทองวิทยา	ดอนตูม	นครปฐม
45	บ้านหลวงวิทยา	ดอนตูม	นครปฐม
46	จิ๋วรายบุญมีรังสฤษฏ์	นครชัยศรี	นครปฐม
47	ภัทรญาณวิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
48	อุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม	นครชัยศรี	นครปฐม
49	พลอยจาดูร์จินดา	นครชัยศรี	นครปฐม
50	แหลมบัววิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
51	เพิ่มวิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
52	บางเลนวิทยา	บางเลน	นครปฐม
53	บางหลวงวิทยา	บางเลน	นครปฐม
54	สถาพรวิทยา	บางเลน	นครปฐม
55	บัวปากท่าวิทยา	บางเลน	นครปฐม
56	สามพรานวิทยา	สามพราน	นครปฐม

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
57	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	สามพราน	นครปฐม
58	วัดไร่ขิงวิทยา	สามพราน	นครปฐม
59	ปรีดารามวิทยาคม	สามพราน	นครปฐม
60	รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์	พุทธมณฑล	นครปฐม
61	กาญจนานิกะวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	พุทธมณฑล	นครปฐม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

พิมลพรรณ ดุชียามี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าโดยภาพรวม และรายชั้นตอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่าปัญหาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ โรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์และนวัตกรรมที่ทันสมัยซึ่งมีไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา บุคลากรควรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพจริง ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดประชุมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน

อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง¹³⁵

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ ผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษา การพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ การนิเทศการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การพัฒนาและใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การแนะแนว การวางแผนงานด้านวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การ ส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การ พัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³⁶

ทรงศนีย์ วรหาคำ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงาน

¹³⁵ พิมลพรรณ ดุชียามี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” (การค้นคว้า อีสาระปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2550), 82-83.

¹³⁶ พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 150-151.

เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐารามตามความคิดเห็นของนักเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามระดับชั้นที่สอนและประสบการณ์สอน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการเปรียบเทียบการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนักเรียนจำแนกตามเพศของนักเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³⁷

จิราพร พึ่งพินิจ ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของครูต่อการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า 1) ความพึงพอใจของครูต่อการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหาร ด้านสังคมกลุ่มเพื่อน ด้านการจัดการศึกษา เพื่อสนองความมุ่งหวังของผู้เรียน และด้านอาคารสถานที่ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2) ความพึงพอใจของครูต่อการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านการบริหาร ด้านอาคารสถานที่ ด้านสังคมกลุ่มเพื่อน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05¹³⁸

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

¹³⁷ ทรศนีย์ วรหาคำ, “การศึกษาการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 3.

¹³⁸ จิราพร พึ่งพินิจ, “ความพึงพอใจของครูต่อการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), ง.

ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นในลักษณะคล้ายตามกัน โดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้านการจัดการศึกษารองลงมาคือด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านมาตรการส่งเสริมและมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน¹³⁹

อารียา สตาร์ตัน ได้ศึกษาเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี พบว่า 1) การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวีทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย ด้านกายภาพ ด้านการบริหาร และด้านวิชาการ อยู่ในระดับปฏิบัติมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี จำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกายภาพ และด้านการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านวิชาการ ไม่พบความแตกต่าง 3) ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบ การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹⁴⁰

จิระศักดิ์ ทูบจิว ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8

¹³⁹ สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

¹⁴⁰ อารียา สตาร์ตัน, “การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556), 76-78.

โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียน การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมี 2 ด้าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางขององค์การ¹⁴¹

พัชราภรณ์ โปธิสัย ได้ศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคานาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคานาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านอาคารสถานที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนการสอน ด้านการให้บริการผู้เรียน ด้านการจัดการศึกษา ด้านการจัดกิจกรรมผู้เรียน ด้านสังคมกลุ่มเพื่อน

2) ผลการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการเรียนจำแนกตามเพศ โดยรวมมีความแตกต่างกันระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีขนาดของความแตกต่างระหว่างเพศอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเรียนการสอนและด้านสังคมกลุ่มเพื่อนไม่พบความแตกต่างกัน

3) ผลการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางการเรียนจำแนกตามระดับชั้น

¹⁴¹ จิระศักดิ์ ทูบจิว, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 165.

เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า 3.1 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 กับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โดยรวมมีความแตกต่างกันระดับมาก 3.2 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 กับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 3.3 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 กับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยรวมมีความแตกต่างกันระดับมาก¹⁴²

วรมน ยาคี ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเขลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเขลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเขลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของนักเรียนที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเขลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของนักเรียนที่อยู่ในระดับชั้นต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁴³

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ 2) ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร และด้านการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

¹⁴² พิชราภรณ์ โพธิ์สัย, “สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคานาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง-จ.

¹⁴³ วรมน ยาคี, “การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเขลม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), 61-62.

สถานศึกษา (Y) ได้แก่ ด้าน การมีส่วนร่วม (X_4) ด้านการสร้างจิตพิสัย (X_3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_2) และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ร้อยละ 84.50¹⁴⁴

ประวีณา โภควณิช ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาเรียนรวม ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานปัจจุบันของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาเรียนรวม ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ตามความต้องการจำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านภูมิทัศน์จัดให้มีสนามกีฬา สนามเด็กเล่น ด้านความปลอดภัย จัดให้มีสัญญาณไฟ สัญญาณกริ่ง ด้านการบริหารจัดการ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมด้านการจัดสภาพแวดล้อม ด้านการเรียนการสอน จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนเพียงพอกับการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาการสอนสำหรับเด็กพิเศษ ตามลำดับ¹⁴⁵

อัสมา พาริลที ได้ศึกษาเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันตามสถานภาพ เพศ และวุฒิการศึกษา แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) จากการรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ปัญหาของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีความถี่สูงสุด คือ ขาดห้องปฏิบัติการที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ขาดสื่อการเรียนการสอน ขาดงบประมาณในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนและการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ และมี

¹⁴⁴ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559), 3.

¹⁴⁵ ประวีณา โภควณิช, “แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาเรียนรวม ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559), 142-143.

ข้อเสนอแนะให้โรงเรียนจัดห้องปฏิบัติการที่มีอุปกรณ์พร้อมใช้ได้จริงและเพียงพอ ครูควรจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและทันสมัย และจัดหาแหล่งสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้จัดสื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม¹⁴⁶

สิรินดา แจ่มแจ่ม ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรในองค์การ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2) การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย บรรยากาศความไว้วางใจ มองเห็นประโยชน์การทำงานร่วมกัน และความชัดเจนของเป้าหมาย

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ (X_4) และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู (Y_{tot}) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 52.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴⁷

งานวิจัยต่างประเทศ

บิลล์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์การของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับ

¹⁴⁶ อัสมา พาริทธิ, “การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา จังหวัดสงขลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2559), 3.

¹⁴⁷ สิรินดา แจ่มแจ่ม, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2560), 1.

ค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือนโดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน¹⁴⁸

เวิร์คแมน และฟรีเบอร์ก (Workman & Freeburg) ได้ทำการศึกษา เรื่องความปลอดภัยในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า นักเรียนระดับมัธยมศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนด้านความปลอดภัยและด้านการช่วยเหลือนักเรียนอยู่ในระดับมาก¹⁴⁹

แอสเรย์ ได้ศึกษาแบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน¹⁵⁰

เปอร์ตู ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการจัดสภาพแวดล้อมกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัย พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานมีผลต่อ

¹⁴⁸ John Beall, "Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher," accessed October 22, 2017. Available from <http://proquest.umi.com/>.

¹⁴⁹ J. E. Workman and B. W. Freeburg, "Safety and Security in a School Environment: The Role of Dress Code Policies," *Journal of Family and Consumer Science* 98 (2006): 19-24.

¹⁵⁰ Neil Harray, "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," Accessed October 22, 2017. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/view/Schema>.

ความพึงพอใจของพนักงานมาก และในการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานนั้นควรให้พนักงานมีส่วน
อภิปรายด้วย¹⁵¹

แอนแลน และเฟรสเวอร์ (Allen and Fraster) ได้ศึกษาการพัฒนาการสอบความ
เที่ยงตรงและการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ใช้การรับรู้ของนักเรียน
ผู้ปกครอง ร่วมกับการรับรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา สภาพแวดล้อมทางการรับรู้ในชั้นประถมศึกษา
ปีที่ 5-6 ในโรงเรียนแห่งหนึ่งในรัฐฟลอริดาตอนใต้ โดยใช้แบบสอบถาม 2 ฉบับกับผู้ปกครองและอีก 2
ฉบับกับนักเรียนการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสอบถามและการสังเกต กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
นักเรียน 520 คน อายุ 9-11 ปี จาก 22 ชั้นเรียนใน 3 โรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 120
คน และกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุตรหลานของผู้ปกครองนักเรียนที่ร่วมวิจัย จำนวน 161 คน เพื่อศึกษา
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสัมภาษณ์ติดตามผลใช้ผู้ปกครองและเด็กจำนวน 10 คน ทั้งโดยรวมและ
รายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนนักเรียนที่อยู่ในช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้น 4
ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเรียน
การสอนและด้านการให้บริการผู้เรียนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁵²

บิลล์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู
ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย
หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความ
ยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอ
หัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น
โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทน
มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับ
ค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรที่จะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ
พันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชา

¹⁵¹S. V. Perdu, "Person- Environment Congruence, Self Efficacy and Environmental Identify in Relation to Job Satisfaction," **Dissertation Abstracts International** 44 (2011): 29-39.

¹⁵²Allen D., & Fraser, B. J. "Parent and student perception of the classroom learning environment and is influence on student outcomes, (2012) **ERIC Database**, accessed October 22, 2017. Available from <http://www.ericfacility.net/servlet/com.artesites.servlet>

ต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน โดยยึดประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน¹⁵³

สรุป

การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และนักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะในยุคสมัยที่มีแต่การเปลี่ยนแปลงทุกวินาที ความเจริญก้าวหน้าของสังคม เทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน มนุษย์ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้เหมาะสมกับยุคสมัย โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร อาทิเช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหลักการบริหารหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการบริหารสถานศึกษาและอีกสิ่งซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ไม่อาจปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงได้เลยนั้นคือการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียน สร้างบรรยากาศแหล่งการเรียนรู้ ให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ซึ่งสภาพแวดล้อมในโรงเรียนนั้นสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ 4 ด้าน 1) สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน 2) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน 3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร 4) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ เพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

¹⁵³ John Beall, “Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher”, accessed October 22, 2017. Available from <http://proquest.umi.com>

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากรเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 61 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 56 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 112 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังรายละเอียดต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย และเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

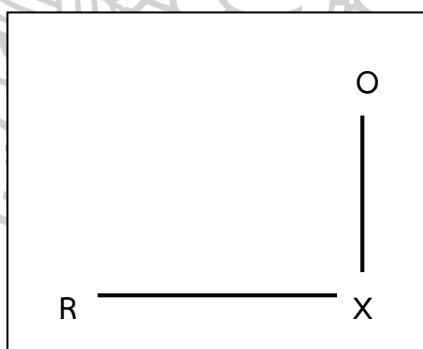
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของประชากรกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁵⁴ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกโรงเรียนตามสหวิทยาเขต และใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ในการเลือกโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	สหวิทยาเขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล		
				ผู้บริหาร	ครู	รวม
สุพรรณบุรี	สหวิทยาเขตนครสวรรค์	8	8	8	8	16
	สหวิทยาเขตพุทไธสง	7	6	6	6	12
	สหวิทยาเขตทวารวดี	9	8	8	8	16
	สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา	8	8	8	8	16

¹⁵⁴Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement*. No.3, (November 1970): 608.

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

จังหวัด	สหวิทยาเขต	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล		
				ผู้บริหาร	ครู	รวม
นครปฐม	สหวิทยาเขตพิमान นครปฐม	7	6	6	6	12
	สหวิทยาเขตอภิมรณฤดี	7	6	6	6	12
	สหวิทยาเขตวัชรวิมลยา	8	8	8	8	16
	สหวิทยาเขตสามัคคี มุขมาตย์	7	6	6	6	12
รวม		61	56	56	56	112

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง
2. ตัวแปรต้นเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot}) ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อยดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อทราบถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรอย่างไร ด้วยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจน

2.2 การกำหนดทิศทาง (X_2) หมายถึง การกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากจะมีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรที่ชัดเจน บรรลุเป้าประสงค์ และสามารถวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (X_3) หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกรวมไปถึงการกำหนดทิศทางขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้

2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4) หมายถึง การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กรตามกลยุทธ์ที่กำหนด โดยดำเนินการปฏิบัติงานตามขั้นตอน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.5 การควบคุมกลยุทธ์ (X_5) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

3. ตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) ตามแนวคิดของแอสติน (Astin) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนด้วยกัน การปรับตัว การดำรงชีวิตในโรงเรียน การแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ความร่วมมือในกลุ่มเพื่อน และการร่วมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่น้อง กิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการกลุ่มที่จัดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านพฤติกรรม ตลอดจนบุคลิกภาพส่วนตัวของนักเรียน

3.2 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตร วิธีการสอน การวัดและประเมินผล ตำรา เอกสารประกอบการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ความกระตือรือร้นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศในชั้นเรียน เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการคิด ได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้

3.3 สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) หมายถึง การจัดการสิ่งต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เช่น วางแผนพัฒนางานที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากร การบังคับบัญชาที่มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และ

ตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียนเรียนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีการทำงานเป็นทีม

3.4 สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) หมายถึง การจัดตกแต่งอาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้างให้มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน โรงอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ห้องน้ำห้องส้วมที่มีการดูแลความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ในห้องเรียน สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬาที่มีเพียงพอ เหมาะสมและปลอดภัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับจำแนกออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot}) ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) ตามแนวความคิดของแอสติน (Astin) ประกอบด้วย 4 ด้านที่สำคัญ ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน สภาพแวดล้อมด้านการเรียน สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

โดยแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹⁵⁵ มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

¹⁵⁵Rennis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale," Readings in Attitude Theory and Measurement, ed. Martin Fishbein, (New York: John Wiley & Sons, 1967), 90-95.

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC มากกว่า 0.6 - 1.0 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 15 โรงเรียนละ 2 คน รวม 30 คน

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้วิธีของครอนบาค¹⁵⁶ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.991

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

¹⁵⁶Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Tests, (New York & Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 โรงเรียน
2. ผู้วิจัยเดินทางไปแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์สำหรับโรงเรียนที่ไม่สะดวกในการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ จัดทำตารางแจกแจงคะแนนและลงรหัสเพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้ จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยพิจารณาค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลและเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์¹⁵⁷ มีรายละเอียดดังนี้

¹⁵⁷ John W. Best, Research in Education. 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 174.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียน หรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียน หรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียน หรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียน หรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียน หรือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของฮิงเคิล¹⁵⁸ ไว้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์^๑ 0.90 - 1.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์^๑ 0.70 - 0.90 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์^๑ 0.50 - 0.70 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์^๑ 0.30 - 0.50 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์^๑ 0.00 - 0.30 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

¹⁵⁸ Dennis E. Hinkle, William Wiersma. & Stephen G. Jurs, Applied Statistics for the Behavior Sciences. 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากรเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 61 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 56 โรงเรียน ใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกโรงเรียนตามสหวิทยาเขต และใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ในการเลือกโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนและการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 56 โรงเรียน รวม 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวน 112 คน การวิเคราะห์สถานภาพของแบบสอบถามพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ (frequencies) และหาค่าร้อยละ (%) ปราบกฏดังตาราง

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	52	46.43
หญิง	60	53.57
รวม	112	100
อายุ		
20 -30 ปี	10	8.93
31 - 40 ปี	21	18.75
41 - 50 ปี	33	29.46
50 ปีขึ้นไป	48	42.86
รวม	112	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	34	30.36
ปริญญาโท	73	65.18
ปริญญาเอก	5	4.46
รวม	112	100
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	56	50.00
ครู	56	50.00
รวม	112	100
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 5 ปี	21	18.75
6 - 10 ปี	20	17.86
11 - 15 ปี	13	11.60
16 - 20 ปี	14	12.50
21 - 25 ปี	21	18.75
25 - 30 ปี	20	17.86
30 ปีขึ้นไป	3	2.68
รวม	112	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 112 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 53.57 เพศชายจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 46.43 อายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมาอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 และอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.93 ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 65.18 รองลงมาเป็นปริญญาตรีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 ปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.46 ตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ครู จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ประสบการณ์ทำงาน 21 - 25 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 ประสบการณ์ทำงาน 25 - 30 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 ประสบการณ์ทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ประสบการณ์ทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 และประสบการณ์ทำงาน 30 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.68 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบส ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n=56)

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	4.33	0.54	มาก
2. การกำหนดทิศทาง (X_2)	4.34	0.52	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์ (X_3)	4.35	0.51	มาก
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4)	4.40	0.47	มาก
5. การควบคุมกลยุทธ์ (X_5)	4.33	0.49	มาก
รวม	4.35	0.46	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.40$, SD = 0.47) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.51) การกำหนดทิศทาง ($\bar{X} = 4.34$, SD = 0.52) การควบคุมกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.33$, SD = 0.49) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.33$, SD = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.47 - 0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายชื่อ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 5 - 9

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) (n = 56)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	4.41	0.64	มาก
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน	4.31	0.63	มาก
3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน	4.29	0.76	มาก
4. เลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.20	0.64	มาก
5. ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.38	0.66	มาก
6. มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนจากข้อมูลปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก	4.32	0.66	มาก
7. มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน มาใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	4.29	0.66	มาก
8. การวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน	4.42	0.60	มาก
รวม	4.33	0.54	มาก

จากตารางที่ 5 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, SD = 0.54) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.42$, SD = 0.60) มีการชี้แจงและ

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.64$) ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.66$) มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนจากข้อมูลปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.66$) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.63$) มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.66$) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.76$) เลือกลงใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.76 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดทิศทาง (X_2)

(n = 56)

การกำหนดทิศทาง (X_2)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.24	0.66	มาก
2. มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา	4.33	0.65	มาก
3. มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ	4.38	0.63	มาก
4. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม	4.38	0.63	มาก
5. สามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติได้ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้	4.28	0.63	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดทิศทาง (X_2) (ต่อ)

(n = 56)

การกำหนดทิศทาง (X_2)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
6. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กับทิศทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.32	0.63	มาก
7. มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น	4.36	0.61	มาก
8. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน	4.44	0.61	มาก
9. มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.30	0.64	มาก
รวม	4.34	0.52	มาก

จากตารางที่ 6 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดทิศทาง (X_2) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, SD = 0.52) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดทิศทาง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$, SD = 0.61) มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.38$, SD = 0.63) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.38$, SD = 0.63) มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.36$, SD = 0.61) มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.33$, SD = 0.65) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กับทิศทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.32$,

SD = 0.63) มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 4.30, SD = 0.64) สามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติได้ชัดเจนจากวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (\bar{X} = 4.28, SD = 0.63) มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.24, SD = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.61 - 0.66 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_3)

(n = 56)

การกำหนดกลยุทธ์ (X_3)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ เป้าประสงค์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.35	0.63	มาก
2. เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.35	0.64	มาก
3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมระดับแผนงาน ระดับโครงการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ เป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.38	0.62	มาก
4. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุก ฝ่ายอย่างเหมาะสม	4.30	0.61	มาก
5. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้จริง ในทางปฏิบัติ	4.36	0.60	มาก
6. มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับนโยบาย ทางการศึกษา	4.35	0.65	มาก
7. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และ พันธกิจของโรงเรียนได้	4.32	0.66	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_3) (ต่อ)

(n = 56)

การกำหนดกลยุทธ์ (X_3)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	4.36	0.66	มาก
9. มีการกำหนดกลยุทธ์ในปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน	4.39	0.61	มาก
รวม	4.35	0.51	มาก

จากตารางที่ 7 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, SD. = 0.51) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดกลยุทธ์ในปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.39$, SD = 0.61) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมระดับแผนงาน ระดับโครงการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$, SD = 0.62) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.36$, SD = 0.60) เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.36$, SD = 0.66) มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.63) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.64) มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.65) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 4.32$, SD = 0.66) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.30$, SD = 0.61) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

พบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.66 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4)

(n = 56)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{x}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์	4.43	0.65	มาก
2. มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.41	0.65	มาก
3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เพื่อ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.45	0.60	มาก
4. สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน	4.38	0.60	มาก
5. บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความ คิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.43	0.58	มาก
6. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ อย่างชัดเจน	4.43	0.57	มาก
7. มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์	4.38	0.62	มาก
8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานตาม แผน กลยุทธ์ของโรงเรียน	4.46	0.57	มาก
9. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.54	มาก
รวม	4.40	0.47	มาก

จากตารางที่ 8 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.47$) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.57$) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.60$) มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.57$) บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.58$) มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.65$) มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.65$) สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.60$) มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.62$) และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 - 0.65 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการควบคุมกลยุทธ์ (X_5)

(n = 56)

การควบคุมกลยุทธ์ (X_5)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.37	0.62	มาก
2. มีการกำหนดระบบการประเมินแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน	4.38	0.62	มาก
3. มีการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์อย่างเหมาะสม	4.26	0.64	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการควบคุมกลยุทธ์ (X₅) (ต่อ)

(n=56)

การควบคุมกลยุทธ์ (X ₅)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{x}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
4. มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน	4.29	0.61	มาก
5. มีการวิเคราะห์ผลจากการติดตามและประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียน	4.31	0.62	มาก
6. มีการแก้ปัญหาการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม	4.31	0.60	มาก
7. มีการตรวจสอบความสำเร็จด้วยการประเมินผล แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน	4.30	0.63	มาก
8. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์	4.34	0.61	มาก
9. มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการ และ กิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ของ โรงเรียน	4.38	0.57	มาก
รวม	4.33	0.49	มาก

จากตารางที่ 9 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการควบคุมกลยุทธ์ (X₅) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, SD = 0.49) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการควบคุมกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานโครงการ และกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.38$, SD = 0.57) มีการกำหนดระบบการประเมินแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.38$, SD = 0.62) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.37$, SD = 0.62) มีการรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ

เป้าประสงค์ ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.61$) การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.60$) มีการวิเคราะห์ผลจากการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.62$) มีการแก้ปัญหาที่มีการตรวจสอบความสำเร็จด้วยการประเมินผลแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.63$) มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.61$) มีการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.57 - 0.64 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใดผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านของการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบส ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n=56)

การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1)	4.33	0.48	มาก
2. สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2)	4.38	0.48	มาก
3. สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3)	4.45	0.50	มาก
4. สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4)	4.40	0.50	มาก
รวม	4.39	0.44	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.50$) สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.50$) สภาพแวดล้อมด้านการเรียน ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.48$) และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.48$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายชื่อ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 11 - 14 ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1)

(n = 56)

สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
1. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่ทำให้นักเรียน เกิด ความรู้สึกอบอุ่นและสนุกสนานเมื่อได้รวมกลุ่มเพื่อน	4.54	0.58	มากที่สุด
2. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคี ระหว่างกลุ่มเพื่อนนักเรียนในโรงเรียน	4.57	0.55	มากที่สุด
3. มีการปลูกฝังให้นักเรียนช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่าง เพื่อน และรุ่นพี่รุ่นน้อง	4.51	0.62	มากที่สุด
4. ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับนักเรียน	4.50	0.62	มากที่สุด
5. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลกันแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง	4.46	0.60	มาก
6. มีกิจกรรมโครงการเพื่อนที่ปรึกษา (Youth Counselor : YC) ในโรงเรียน	3.88	0.94	มาก
7. นักเรียนรุ่นพี่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง	4.16	0.73	มาก
8. มีการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ทำให้นักเรียน รู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยเมื่ออยู่ในโรงเรียน	4.29	0.68	มาก

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) (ต่อ)
($n=56$)

สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
9. มีการทำกิจกรรมร่วมกันของนักเรียนเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน	4.35	0.63	มาก
10. มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบันของโรงเรียน	4.20	0.67	มาก
11. มีกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี	4.14	0.75	มาก
รวม	4.33	0.48	มาก

จากตารางที่ 11 ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.48$) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรักความสามัคคีระหว่างกลุ่มเพื่อนนักเรียนในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.57$, $SD = 0.55$) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่ทำให้นักเรียน เกิดความรู้สึกอบอุ่นและสนุกสนานเมื่อได้รวมกลุ่มเพื่อน ($\bar{X} = 4.54$, $SD = 0.58$) มีการปลุกฝังให้นักเรียนช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อน และรุ่นพี่รุ่นน้อง ($\bar{X} = 4.51$, $SD = 0.62$) ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับนักเรียน ($\bar{X} = 4.50$, $SD = 0.62$) และพบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลกันแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.60$) มีการทำกิจกรรมร่วมกันของนักเรียนเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, $SD = 0.63$) มีการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยเมื่ออยู่ในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.68$) มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบันของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.67$) นักเรียนรุ่นพี่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.73$) มีกิจกรรมยกย่อง

เจตคติเชิงบวกที่มีต่อความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี (\bar{X} = 4.14, SD = 0.75) และมีกิจกรรมโครงการเพื่อนที่ปรึกษา (Youth Counselor : YC) ในโรงเรียน (\bar{X} = 3.88, SD = 0.94) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.94 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y₂)

(n = 56)

สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y ₂)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการสร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.41	0.70	มาก
2. มีการจัดการเรียนรู้โดยปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม	4.49	0.55	มาก
3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.48	0.55	มาก
4. มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.31	0.59	มาก
5. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ของนักเรียน	4.38	0.56	มาก
6. จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เข้าร่วมตามความถนัดและความสนใจ	4.42	0.55	มาก
7. มีการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนที่เป็นมิตร เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.45	0.58	มาก
8. มีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย และทันสมัย	4.35	0.55	มาก
9. เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.33	0.64	มาก
10. มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ	4.32	0.60	มาก

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y₂) (ต่อ)

(n=56)

สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y ₂)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{x}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
11. ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน	4.36	0.57	มาก
12. ครูจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม	4.38	0.52	มาก
13. นักเรียนได้รับความรู้นอกเหนือจากในตำรา และสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตได้จริง	4.33	0.64	มาก
14. มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน	4.35	0.57	มาก
15. มีวิธีการวัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและใช้วิธีการที่หลากหลาย	4.32	0.63	มาก
รวม	4.38	0.48	มาก

จากตารางที่ 12 ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y₂) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$, SD = 0.48) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการเรียน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดการเรียนรู้โดยปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 4.49$, SD = 0.55) มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 4.48$, SD = 0.55) มีการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนที่เป็นมิตร เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{x} = 4.45$, SD = 0.58) จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เข้าร่วมตามความถนัดและความสนใจ ($\bar{x} = 4.42$, SD = 0.55) มีการสร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{x} = 4.41$, SD = 0.70) ครูจัดการเรียนการสอน ด้วยวิธีการที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ($\bar{x} = 4.38$, SD = 0.52) มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ของนักเรียน

($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.56$) ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.57$) มีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย และทันสมัย ($\bar{X} = 4.35$, $SD = 0.55$) มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.35$, $SD = 0.57$) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.64$) นักเรียนได้รับความรู้นอกเหนือจากในตำราและสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตได้จริง ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.64$) มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.60$) มีวิธีการวัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและใช้วิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.63$) และมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.59$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 - 0.70 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3)

($n = 56$)

สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ระดับ
1. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.52	0.63	มากที่สุด
2. ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานของโรงเรียน	4.43	0.63	มาก
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาในการปฏิบัติงานโดยเน้นหลักประชาธิปไตย	4.46	0.63	มาก
4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานในโรงเรียนที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน	4.36	0.66	มาก
5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.44	0.58	มาก
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.54	0.57	มากที่สุด

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y₃) (ต่อ)
(n=56)

สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y ₃)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD	ระดับ
7. มีการสร้างบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนแบบ กัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน	4.48	0.55	มาก
8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ของนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน	4.38	0.67	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนให้เหมาะสมและปลอดภัยอยู่เสมอ	4.46	0.58	มาก
รวม	4.45	0.50	มาก

จากตารางที่ 13 ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y₃) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, SD = 0.50) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X} = 4.54$, SD = 0.57) มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.52$, SD = 0.63) พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนแบบกัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.48$, SD = 0.55) ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมและปลอดภัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.46$, SD = 0.58) เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาในการปฏิบัติงานโดยเน้นหลักประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.46$, SD = 0.63) มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.44$, SD = 0.58) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการ

กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.63$) คณะกรรมการสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐานและผู้ปกครองของนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$,
 $SD = 0.67$) และมีระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานในโรงเรียนที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการ
 ใช้งาน ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.66$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง
 0.55 - 0.67 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน
 ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4)

(n = 56)

สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
1. มีการแสดงแผนผังของพื้นที่ภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.30	0.68	มาก
2. มีบุคลากรรับผิดชอบดูแลความเรียบร้อยของอาคาร สถานที่ และมีการตรวจสอบสภาพอาคารอย่างสม่ำเสมอ	4.46	0.68	มาก
3. มีอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เหมาะสมกับ ลักษณะการใช้งาน	4.41	0.64	มาก
4. มีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุด สวนเกษตรสวนวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการ	4.44	0.58	มาก
5. มีการจัดเส้นทางจราจรภายในโรงเรียนทั้งทางรถ และทางเดินอย่างเป็นสัดส่วน เหมาะสม และปลอดภัย	4.36	0.67	มาก
6. มีห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกสุขลักษณะ เพียงพอ และอยู่ใน บริเวณที่เหมาะสม	4.29	0.68	มาก
7. มีห้องพยาบาลที่มีอุปกรณ์รักษาพยาบาลเบื้องต้น และมีการจัดห้องพักรักษาพยาบาลระหว่างชาย-หญิง	4.28	0.69	มาก
8. มีสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และเครื่องเล่นที่เหมาะสม ตามวัยของนักเรียนและมีความปลอดภัย	4.39	0.64	มาก

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) (ต่อ)

(n = 56)

สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
9. มีจุดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ที่สะอาดตามหลักสุขอนามัย	4.41	0.64	มาก
10. มีการจัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนให้มีความสวยงาม ร่มรื่น สะอาดเรียบร้อย และมีความปลอดภัย	4.47	0.55	มาก
11. มีการดูแลรักษาความสะอาดภายในห้องเรียนและ ตึกแต่งที่เหมาะสม	4.44	0.58	มาก
12. จัดห้องเรียนให้มีแสงสว่างตามเกณฑ์มาตรฐาน	4.47	0.57	มาก
13. จัดสภาพห้องเรียนให้มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก	4.43	0.57	มาก
14. มีการจัดโต๊ะเรียนและเก้าอี้ที่มีสภาพดี เหมาะสมกับวัย ของนักเรียน และเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน	4.37	0.63	มาก
15. มีการดูแลรักษาความสะอาดและความเรียบร้อย ทั้งภายในห้องเรียนและทั่วบริเวณโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.62	มาก
รวม	4.40	0.50	มาก

จากตารางที่ 14 ระดับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.50$) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนให้มีความสวยงาม ร่มรื่น สะอาดเรียบร้อย และมีความปลอดภัย ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.55$) จัดห้องเรียนให้มีแสงสว่างตามเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{X} = 4.47$, $SD = 0.57$) มีบุคลากรรับผิดชอบดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ และมีการตรวจสอบสภาพอาคารอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.68$) มีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุด สวนเกษตรสวนวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการ ป้ายนิเทศ ฯลฯ ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.58$) มีการดูแลรักษาความสะอาดภายในห้องเรียนและตึกแต่งที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.58$) จัดสภาพห้องเรียนให้มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.57$) มีจุดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ที่สะอาดตามหลักสุขอนามัย

(\bar{X} = 4.41, SD = 0.63) มีอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เหมาะสมกับลักษณะการใช้งาน (\bar{X} = 4.41, SD = 0.64) มีการดูแลรักษาความสะอาดและความเรียบร้อยทั้งภายในห้องเรียนและทั่วบริเวณโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 4.39, SD = 0.62) มีสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และเครื่องเล่นที่เหมาะสมตามวัยของนักเรียนและมีความปลอดภัย (\bar{X} = 4.39, SD = 0.64) มีการจัดโต๊ะเรียนและเก้าอี้ที่มีสภาพดี เหมาะสมกับวัยของนักเรียน และเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน (\bar{X} = 4.37, SD = 0.63) มีการจัดเส้นทางจราจรภายในโรงเรียนทั้งทางรถและทางเดินอย่างเป็นสัดส่วนเหมาะสม และปลอดภัย (\bar{X} = 4.36, SD = 0.67) มีการแสดงแผนผังของพื้นที่ภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน (\bar{X} = 4.30, SD = 0.68) มีห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกสุขลักษณะ เพียงพอ และอยู่ในบริเวณที่เหมาะสม (\bar{X} = 4.29, SD = 0.68) และมีห้องพยาบาลที่มีอุปกรณ์รักษาพยาบาลเบื้องต้นและมีการจัดห้องพักผู้ป่วยแยกระหว่างชาย-หญิง (\bar{X} = 4.28, SD = 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 15 ตารางที่ 15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตัวแปร	สภาพแวดล้อม ด้านกลุ่มเพื่อน (Y ₁)	สภาพแวดล้อม ด้านการเรียน (Y ₂)	สภาพแวดล้อม ด้านการบริหาร (Y ₃)	สภาพแวดล้อม ด้านอาคารสถานที่ (Y ₄)	การจัด สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน (Y _{tot})
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X ₁)	.489**	.542**	.582**	.533**	.592**
การกำหนดทิศทาง (X ₂)	.542**	.586**	.625**	.610**	.653**
การกำหนดกลยุทธ์ (X ₃)	.552**	.578**	.589**	.654**	.656**
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X ₄)	.610**	.661**	.659**	.664**	.716**
การควบคุมกลยุทธ์ (X ₅)	.575**	.663**	.664**	.703**	.720**
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X _{tot})	.605**	.664**	.684**	.694**	.732**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot}) กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot}) กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) เท่ากับ .732 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ การควบคุมกลยุทธ์ (X_5) กับสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .703 ส่วนคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .489

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายด้าน มีค่าความสัมพันธ์ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .592 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .582 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .542 สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .533 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .489

การกำหนดทิศทาง (X_2) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .653 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .625 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .610 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .586 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .542

การกำหนดกลยุทธ์ (X_3) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .656 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .654 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .589 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .578 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .552

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X_4) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .716 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .664 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .661 สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .659 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .610

การควบคุมกลยุทธ์ (X_5) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .720 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .703 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .664 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .663 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .575

ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .732 โดยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .694 รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .684 สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y_2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .664 และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .605



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) และตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามแนวคิดของแอสติน (Astin) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สรุปผลได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ

2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ตามลำดับ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในขั้นต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดีพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะในปัจจุบันที่สภาพสังคมเต็มไปด้วยการแข่งขันไม่เว้นแม้แต่ ในภาคของการศึกษา ส่งผลให้ทุกโรงเรียนตื่นตัวกับการสร้างภาพลักษณ์และผลสำเร็จของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อนำพาไปสู่ผลสำเร็จตามที่โรงเรียนมุ่งหวัง สอดคล้องไปกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับ พร้อมกับทบทวนและสะท้อนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และผู้บริหารเพื่อผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้ทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงเรียนและพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและ

เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤกษ์วานิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเล็งเห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้น เลือกใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยมุ่งสู่วัตถุประสงค์และการเจริญเติบโตต่อไป พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยให้สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับวราภรณ์ ผลประเสริฐ ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถือว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้เสนอแนะความท้าทายของการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล กล่าวว่า โอกาสที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและแตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างชัดเจนสำหรับ แต่ละสถานการณ์ขององค์กรไม่มีคำว่าขาดแคลน ในความจริงแล้วการประสบความสำเร็จในการแข่งขันต้องอาศัยการเลือกกลยุทธ์ที่จะเป็นกุญแจสำคัญในสร้างองค์ประกอบของกลยุทธ์ให้แตกต่างจากการตัดสินใจของคู่แข่ง นอกจากนี้กลยุทธ์ยังทำให้มีโอกาสดีกว่าในการประสบความสำเร็จด้วยสอดคล้องกับที่ ญฐวัฒน์ พระงาม กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคลกลุ่ม ทีมงาน และตลอดทั้งองค์การด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและ การพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของเพิร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robison) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการดำเนินงานตัดสินใจและดำเนินการที่ทำให้เกิดการจัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินการปฏิบัติการตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร

ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ทั้งได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้น การตรวจสอบและการประเมินโอกาส อุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้บรรลุผลเพื่อให้องค์กร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลพรรณ ดุชียามี ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินดา แจ่มแจ่ม ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ โดยด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่ามีขมิมเลขคณิตสูงสุด ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนได้นำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปจัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม จนนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ซึ่งถือว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากโรงเรียนมีกลยุทธ์ดีเพียงใดก็ตามแต่หากไม่นำกลยุทธ์นั้นไปสู่วิปฏิบัติที่แท้จริงก็ไม่อาจทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรก ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน รวมไปถึงโอกาสและอุปสรรคของบริบทรอบด้าน นำข้อมูล

ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปกำหนดทิศทางที่โรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ และสามารถวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาผลงานในครั้งต่อไป รวมถึงมีการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม ยังมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำเครื่องมือสำหรับการติดตามประเมินผลที่มีความชัดเจน เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในฐานะของหน่วยงานต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ยิ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อร่วมกันผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการสอดคล้องกับที่วางคณา ผลประเสริฐ เสนอว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ความล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในหรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ในการควบคุม ระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กร ในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอาร์ปี (Arpie) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการปฏิบัติงาน ได้บูรณาการกับระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์มาบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณภา อิงพงษ์พันธ์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์กร บริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการศึกษา พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระศักดิ์ ทูบจิว ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม

และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ที่มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษา มีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ที่มิเน้นสายไฟ้เรียนรู้ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าตามคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้อุคใหม่ โดยพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้อที่มีคุณภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง ด้านกายภาพ รวมไปถึงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องไปกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับ พร้อมกับทบทวนและสะท้อนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งกำหนดนโยบายและจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และผู้บริหารเพื่อผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในจุดเน้นที่ 5 คุณภาพห้องเรียนสู่สากลที่ส่งเสริมให้โรงเรียนทุกแห่งในสังกัดจัดด้านบรรยากาศภายในโรงเรียนและในห้องเรียนให้น่าอยู่ น่าเรียน เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ถูกสุขลักษณะ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สื่อ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียนที่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน มีแหล่งสืบค้นข้อมูลและแหล่งเรียนรู้อ มีบรรยากาศเหมาะสมต่อเรียนรู้ของนักเรียนที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา มีป้ายนิเทศให้ความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ใช้ ICT เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research-CAR) และการสร้างวินัยเชิงบวก จัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการ

ทางสติปัญญา ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่น บูรณาการในการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียน ทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิต ทำให้นักเรียนรู้สึกมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่ออยู่ในโรงเรียน เกิดความรู้สึกต้องการมีโรงเรียนเพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมใน สถานศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นเสมือนบ้านแห่งที่สองของนักเรียน ซึ่งนักเรียนจะต้องใช้ชีวิตใน สถานศึกษาเป็นเวลาหลายชั่วโมงในแต่ละวัน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งนักเรียนยังอยู่ ระหว่างประถมวัย ควรได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ สถานศึกษาจึงควรจัดสภาพแวดล้อมใน สถานศึกษาให้คล้ายคลึงหรือดีกว่าที่บ้าน โดยสนองความต้องการของนักเรียนเพื่อช่วยพัฒนาทั้งด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา และสอดคล้องกับที่ ปาจารย์รัช ฌโนมทรัพย์ ได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาว่า สิ่งแวดล้อมนั้นหมายถึงทั้งกายภาพและไม่ใช้กายภาพ ในสถานศึกษาและในห้องเรียน ซึ่งหมายรวมถึง เงื่อนไข สถานการณ์ หรือสภาพการณ์ที่มีผล ต่อการเรียนรู้ แหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้และการนำวิทยาการไปใช้ ในการเรียนการสอน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหาร การจัดสภาพแวดล้อม การเรียนรู้มีความหมายว่า สิ่งต่างๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียนทั้งที่เป็นรูปธรรมและ นามธรรมส่งผลต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่ถูกสุขลักษณะ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพเหมาะสม และสนับสนุนการเรียนรู้มีบรรยากาศในการเรียนที่ดีก็จะส่งผลทางบวกต่อผู้เรียนทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ อย่างมีความสุขมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณิณี วราห์คำ เรื่องการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านอาคารสถานที่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหาร และด้านกลุ่มเพื่อ พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอารียา สตาร์ตัน ที่ทำการศึกษารื่อง การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตราชเทวี พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต ราชเทวี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัสมา พาริลที เรื่องการ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลาและสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้าน พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ตามลำดับ โดยการจัดสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ทั้งภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เป็นสิ่งผู้บริหารทุกระดับให้ความสนใจ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างเต็มตามศักยภาพ เพราะสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อจิตใจและพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง การจัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้นอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของโรงเรียน การมอบหมายงานหรือการสั่งการเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการกำกับ ติดตาม พร้อมทั้งประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้ความช่วยเหลือ และการสร้างขวัญกำลังใจอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทโดยรอบของโรงเรียน โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งถือเป็นบุคคลที่สำคัญของการจัดการศึกษา เนื่องจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยตรง ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน รวมถึงผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันจัดและดูแลรักษาสภาพแวดล้อมโดยรวมของโรงเรียนให้เกิดความรู้ปลอดภัย ทั้งโครงสร้างอาคาร เส้นทางจราจรภายในโรงเรียน มีการจัดภูมิทัศน์ให้สวยงาม รมรื่น สะอาด ระเบียบร้อย มีโรงอาหารและจุดบริการน้ำดื่มที่สะอาดถูกสุขอนามัย มีห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกสุขลักษณะ มีห้องพยาบาลที่มีอุปกรณ์รักษาพยาบาลเบื้องต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของเวิร์คแมนและฟรีเบอร์ค (Workman & Freeburg) ได้ทำการศึกษา เรื่องความปลอดภัยในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า นักเรียนระดับมัธยมศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนด้านความปลอดภัยและด้านการช่วยเหลือนักเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนนั้น มีการจัดให้ห้องเรียนมีแสงสว่างมากเพียงพอต่อการมองเห็น อากาศถ่ายเทได้สะดวก จัดโต๊ะเก้าอี้ที่มีสภาพดี เหมาะสมตามวัยของนักเรียน โดยครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ในชั้นเรียน มีการสร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมมาตรฐาน

และตัวชี้วัด จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่บูรณาการร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน มีการวัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลาย ยังมุ่งปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรัก ความสามัคคีในกลุ่มเพื่อน และระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง และมีการร่วมกันทำกิจกรรมเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน เป็นการสร้างบรรยากาศให้นักเรียนเกิดความสนุกสนาน อบอุ่น ปลอดภัย เกิดความรักและภาคภูมิใจในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของวอลเบอร์รี่ (Walbery) ที่ว่าสภาพแวดล้อมทางการเรียน เป็นสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นนามธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา หากมองกันให้แคบลงในระดับห้องเรียน สภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยา คือบรรยากาศของชั้นเรียนซึ่งเปรียบเสมือนกลุ่มของสังคมที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้นั่นเอง สอดคล้องกับที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้เป็นการจัดสร้างจัดหา การปรับปรุง และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคม ในกระบวนการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของวณมน ยาดี เรื่องการศึกษา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเฉลิม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านจันทเฉลิม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับพัชราภรณ์ โพธิสัย ได้ศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมทางการเรียน ของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคานาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคานาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ผู้วิจัย ตั้งไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบจุดแข็ง

และจุดอ่อนหรือทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงในทุกกระดับ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการและเครื่องมือที่มีคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแฮร์รี่ (Harray) ได้ศึกษาแบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้ความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อต่อการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และยิ่งสอดคล้องกับนุชจรินทร์ ปิ่นทอง ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ 2) ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร และด้านการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว นอกจากนี้ผู้บริหารอาจเล็งเห็นว่าความสำเร็จของโรงเรียนไม่อาจเกิดได้จากส่วนใดส่วนหนึ่ง เพราะทุกคนและบุคลากรทุกคนของโรงเรียนร่วมไปถึงนักเรียนทุกคนล้วนเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการช่วยกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จนั้น การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคารสถานที่ ด้านวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหาร และความสัมพันธ์ของทุกคนในโรงเรียนจะเป็นตัวช่วยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนก้าวสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของประวีณา โภควณิช ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาเรียนรวม ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานปัจจุบันของการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพการดำเนินงานที่พึงประสงค์ของการจัด

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาเรียนรวม ระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ตามความต้องการจำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านภูมิทัศน์ จัดให้มีสนามกีฬา สนามเด็กเล่น ด้านความปลอดภัย จัดให้มีสัญญาณไฟ สัญญาณกริ่ง ด้านการบริหารจัดการ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมด้านการจัดสภาพแวดล้อม ด้านการเรียนการสอน จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนเพียงพอกับการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาการสอนสำหรับเด็กพิเศษ ตามลำดับ นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในฐานะ หน่วยงานต้นสังกัดยังมีบทบาทที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกโรงเรียนในสังกัดตื่นตัวกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ กำหนดจุดเน้น 9 ประการเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และผู้บริหารเพื่อผลักดันให้คุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดได้ดำเนินการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ การควบคุมกลยุทธ์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นสองอันดับที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามนโยบายทางการศึกษาเพียงเท่านั้น ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสำหรับดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน ให้บุคลากรของโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) และนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมด้วย นอกจากนี้ระหว่างกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยกำกับติดตามผล

การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกๆระยะ มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบข้อบกพร่องจำเป็นต้องหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันถ่วงที ทั้งนี้ผู้บริหารอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าดัชนีชี้วัดสูงสุด ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีความสุข คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ อบรม สัมมนา และสร้างขวัญกำลังใจให้เหมาะสม

2. จากการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าดัชนีชี้วัดจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ตามลำดับ จะเห็นว่า การจัดสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน มีค่าดัชนีชี้วัดน้อยที่สุด โรงเรียนต้องส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกัน รวมทั้งครูควรส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีมด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง สนุกสนาน เพื่อให้นักเรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นผู้ที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนนักเรียน รุ่นน้อง และรุ่นพี่ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน อาทิ การจัดกิจกรรมกีฬาสานสัมพันธ์ กิจกรรมเชิดชูศิษย์เก่า กิจกรรมพี่ดูแลน้อง เป็นต้น ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมด้านการบริหารมีค่าดัชนีชี้วัดสูงสุด แสดงว่าการกำหนดนโยบายจากฝ่ายบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารในทุกๆระดับจะต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและนโยบายทางการศึกษาอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร และลดระยะห่างระหว่างผู้บริหาร บุคลากร ครู และนักเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงขอเสนอเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ควรมีการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดอื่น



รายการอ้างอิง

- Astin, Alexander W. "The Methodology of Research on College Impact: Past li."
Sociology of education (1968).
- Astin, Alexander W. **The College Environment**. New York: American Council on Education, 1968.
- B. S Bloom. **Human Characteristic and School Learning**. New York McGraw – Hill, 1982.
- Best, John W. **Research in Education**. 3rd Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- Bloom, B. S. **Human Characteristic and School Learning**. New York: McGraw – Hill, 1982.
- Danner, Sarah E. . "Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator." Thesis Master of Arts (MA), in Art Education (Fine Arts) Ohio University, 2008.
- David, Fred R. **Strategic Management**. 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Davidson D. "Learning Mathematic in Group Situation." **The Mathematics Teacher**, 67 (1) (1974).
- Dess, Gregory G., and Alex Miller, **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill, 1993.
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5th Ed. Belmont, CA: Wadworth/Cengage Learning, 2008.
- G. F. McVey. **Learning Environment** Oxford: : Pergamon, 1989.
- Glueck, William F. and Lawrence, Jauch R. **Business Policy and Strategic**. New York: McGraw-Hill, 1984.
- H. J Walbery. **Psychological Environment**. Oxford: Pergamon, 1987.
- Harold, W. **Personality Change Student**. New York: Nevitt standford, 1964.
- Harray, Neil. "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools." **Retrieved June 24**, 2009, From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/view Schema/30988/3>.

- Higgins, James M. and Vincze, Julian W. **Strategic Management. 5th Ed.** Florida: The Dryden Press, 1993.
- Hinkle, Dennis E., and Jurs G. William Wiersma and Stephen. **Applied Statistics for the Behavior Sciences. 4th Ed.** New York:Houghton Mifflin, 1998.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E., , Mason. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (7th Ed.)**. Ohio: Thomson/South-Western, 2007.
- John Beall. "**Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher.**" accessed October 22, 2017. Available from <http://proquest.umi.com/>.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Tests.** New York Row Publisher, 1974.
- McVey, G. F. **Learning Environment.** Oxford: Pergamon, 1989.
- Neil Harray. "**The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools.**" Accessed October 22, 2017. Available From <http://nzresearch.org.nz/index.php/record/view> Schema.
- Pearce, John A. and and Robison, Richard, B Jr. **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy 11th Ed.** New York: McGraw-hill, 2009.
- Perdu, S. V. "Person- Environment Congruence, Self Efficacy and Environmental Identify in Relation to Job Satisfaction." **Dissertation Abstracts International** 44 (2011).
- Samuel, Certo C. , and Peter J. Paul. **Strategic Management a Focus on Process.** New York: McGraw-Hill, 1990.
- Stahl, Michael J. and Grigsby, David W., **Strategic Management : Total Quality and Global Competition.** Cambridge: Blackwell 1997.
- Thompson, Arthur A., and A. J., **Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th Ed.** Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- W. Harold. **Personality Change Student** New York: Nevitt standford, 1964.
- Walbery, H. J. **Psychological Environment.** Oxford: Pergamon, 1987.
- Workman, J. E., and B. W. Freeburg. "Safety and Security in a School Environment: The Role of Dress Code Policies." **Journal of Family and Consumer Science** 98 (2006).

Wright, Peter, Charles D. Reingle, and Mark J. Kroll **Strategic Management: Text and Case**. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992.

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2554.

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. **แผนที่ยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2552.

จิรวรรณ บุญศรีวงษ์. "การจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์." เข้าถึงเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ Strategic Planning and Formulating**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ณัฐวัฒน์ พระงาม. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

ธเนศ ขำเกิด. "การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน." เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/23950>.

น้ำฝน เมฆวัน. "สภาพแวดล้อมโรงเรียน." เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://sci544148041.blogspot.com/p/6.html>.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 7**, กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2552.

บุญเลิศ เพชรมณี. "ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา." ในโครงการสัมมนาทางวิชาการบทบาทผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2553).

ประเสริฐ ผลามิตร. **การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนของ ร้านไทสุกรแปรรูป**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2550.

ปาจริย์รักษ์ ฌนอมทรัพย์. "สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) " เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://immyberry.blogspot.com/2013/11/learning-environments.html>.

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ strategic Planning and Formulating**. 2553.

- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. "บรรยากาศการเรียนการสอน:ปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการสอน." **วารสารมิตร** **ครู 32** (2551).
- ไพพรรณ เกียรติโชติชัย. **กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: บริษัทการศึกษา จำกัด, 2545.
- มณฑา จำปาเหลือง. **การบริหารการศึกษา: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2554.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. "การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้." เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://graduate.50webs.com/webnewlearn/more/02.html>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์." **วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมิกราช 6** (2) (2551).
- รังสรรค์ มณีเล็ก. **การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: ทิพย์พิบูลิเคชั่น, 2544.
- และคนอื่นๆ, ชัยรัตน์ ต.เจริญ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในของวิทยาลัยเชียงราย." **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 10, 1** (มกราคม-มิถุนายน 2560).
- วัจนรัตน์ วรรดี และณมน จินึงสุวรรณ. "การปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21." **พัฒนาเทคนิคศึกษา 27, 93** (มกราคม 2558).
- วิจารณ์ พานิช. **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัท ตลาดาพิบูลิเคชั่น จำกัด, 2555.
- วิจิต เทพประสิทธิ์. "การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้." เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314253>.
- วิทยา จันตา. "การจัดสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อการเรียนรู้." เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314900>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 5.**, กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์, 2556.
- สมยศ นาวิการ. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อสืบสานอาชีพของชุมชนสำหรับนักเรียนประถมศึกษา กรณีศึกษาชุมชนวัดมะค่า สภาวัฒนธรรม ตำบลหัวสำโรงอำเภอท่าม่วง จังหวัดลพบุรี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2554.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิววัน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. "9 จุดเน้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีงบประมาณ 2559." เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/index.php>.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 เอกสารชุดแนวทางการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2554.

สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "แนวทางการจัดทำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ. ม.ป.ท.,ม.ป.ป. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี. แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณพ.ศ.2560-2564." http://www.moesuphan.in.th/แผน60_64.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. "กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (ร่าง) (พ.ศ.2560-2574)." เข้าถึงเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จากhttp://www.onec.go.th/onec_web/page.hp?mod=Outstand&file=view&itemId=18.

———. ขอเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี. "แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2564." เข้าถึงเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moesuphan.go.th/suphan/>.

สิริกัญญา จันท์คง. "สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment)" เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://sirikanya926.wordpress.com/2014/01/14>.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

สุนันทา เลहनันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2531.

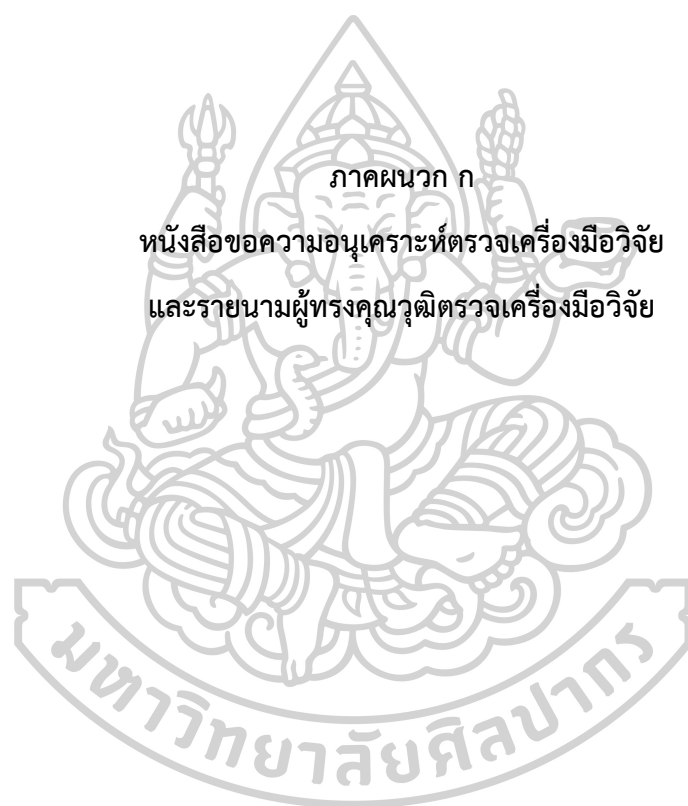
สุพานี สฤกษ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

อนิวัช แก้วจันทง. Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2555.

อิศราวดี ชำนาญกิจ. "การจัดการเชิงกลยุทธ์." เข้าถึงเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/297090>.







ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/067

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์รี รหัสนักศึกษา 58252207 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตจากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา 09 1007 7112



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.รัตน์มณี รัตน์ปกรณ

วุฒิทางการศึกษา	ปริญญาตรีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
2. ดร.ชยพล เพชรพิมล

วุฒิทางการศึกษา	ปริญญาตรีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู

วุฒิทางการศึกษา	ปริญญาตรีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
4. ดร.สมใจ สืบวัฒน์พงษ์กุล

วุฒิทางการศึกษา	ปริญญาตรีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. นางสาวผกา ภูผา

วุฒิทางการศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การวิจัยและการประเมินทางการศึกษา)
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการ โรงเรียนสามชุกรัตน์โภคาราม จังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวิจัย

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X₁)								
1	มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	เลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
5	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนจากข้อมูลปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
7	มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน มาใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
8	การวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
การกำหนดทิศทาง (X₂)								
9	มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
10	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
11	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
12	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
13	สามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติได้ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์	0	+1	0	+1	+1	0.6	ผ่าน

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
14	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กับทิศทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
15	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
16	เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
17	มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
การกำหนดกลยุทธ์ (X₃)								
18	มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์มากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
19	เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
20	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมระดับแผนงานระดับโครงการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
21	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
22	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
23	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
24	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
25	เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
26	มีการกำหนดกลยุทธ์ในปฏิบัติงานประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X₄)								
27	มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
28	มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
29	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
30	สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน
31	บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
32	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
33	มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
34	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
35	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
การควบคุมกลยุทธ์ (X₅)								
36	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
37	มีการกำหนดระบบการประเมินแผนงานโครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่าน

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
38	มีการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
39	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
40	มีการวิเคราะห์ผลจากการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
41	มีการแก้ปัญหาการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
42	มีการตรวจสอบความสำเร็จด้วยการประเมินผลแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
43	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
44	มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน







ที่ ศธ 6812.2/092

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์รี รหัสนักศึกษา 58252207 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องคกรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	โรงเรียน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	
		อำเภอ	จังหวัด
1	โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
2	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
3	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	บ้านโป่ง	ราชบุรี
4	โรงเรียนหนองโพวิทยา	โพธาราม	ราชบุรี
5	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
6	โรงเรียนบางแพปฐมวิทยา	บางแพ	ราชบุรี
7	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	จอมบึง	ราชบุรี
8	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
9	โรงเรียนเทพมงคลรังษี	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
10	โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
11	โรงเรียนวิสุทธรังษี	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
12	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	บ่อพลอย	กาญจนบุรี
13	โรงเรียนพระแห่งดงรังวิทยาการ	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
14	โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยวิทยาคม	ด่านมะขามเตี้ย	กาญจนบุรี
15	โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	สังขละบุรี	กาญจนบุรี



Reliability

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	94

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	415.73	1394.961	.843	.991
X12	415.70	1394.217	.853	.991
X13	415.73	1398.271	.763	.991
X14	415.80	1402.579	.680	.991
X15	415.60	1401.145	.684	.991
X16	415.60	1394.800	.835	.991
X17	415.67	1398.506	.747	.991
X18	415.63	1396.585	.791	.991
X21	415.77	1393.289	.741	.991
X22	415.70	1397.734	.641	.991
X23	415.73	1397.720	.777	.991
X24	415.70	1408.631	.511	.991
X25	415.83	1411.109	.481	.991
X26	415.67	1398.368	.680	.991
X27	415.80	1403.752	.652	.991
X28	415.60	1395.007	.830	.991
X29	415.63	1399.620	.719	.991
X31	415.70	1412.907	.464	.991
X32	415.70	1403.321	.636	.991

X33	415.67	1402.368	.655	.991
X34	415.80	1398.648	.778	.991
X35	415.70	1402.355	.659	.991
X36	415.73	1396.754	.800	.991
X37	415.67	1402.506	.652	.991
X38	415.70	1394.976	.835	.991
X39	415.63	1399.413	.724	.991
X41	415.63	1404.171	.612	.991
X42	415.57	1403.013	.644	.991
X43	415.63	1394.447	.703	.991
X44	415.60	1399.352	.659	.991
X45	415.60	1403.490	.710	.991
X46	415.73	1400.685	.799	.991
X47	415.73	1401.237	.784	.991
X48	415.60	1396.248	.903	.991
X49	415.70	1401.252	.775	.991
X51	415.67	1398.782	.835	.991
X52	415.57	1401.426	.770	.991
X53	415.77	1401.840	.781	.991
X54	415.73	1401.857	.767	.991
X55	415.83	1403.454	.775	.991
X56	415.63	1399.826	.806	.991
X57	415.77	1399.771	.838	.991
X58	415.60	1399.076	.827	.991
X59	415.57	1398.323	.853	.991
Y11	415.73	1409.789	.553	.991
Y12	415.67	1406.092	.641	.991
Y13	415.73	1401.513	.777	.991
Y14	415.67	1400.782	.782	.991
Y15	415.67	1400.782	.782	.991
Y16	415.87	1400.947	.675	.991
Y17	415.87	1399.430	.710	.991
Y18	415.73	1400.271	.647	.991
Y19	415.70	1398.976	.670	.991
Y110	415.77	1397.082	.724	.991
Y111	415.73	1394.340	.776	.991
Y21	415.57	1405.771	.654	.991
Y22	415.57	1397.909	.864	.991

Y23	415.63	1400.240	.795	.991
Y24	415.67	1405.471	.657	.991
Y25	415.53	1397.913	.874	.991
Y26	415.70	1401.528	.767	.991
Y27	415.60	1399.972	.804	.991
Y28	415.60	1397.834	.860	.991
Y29	415.57	1396.530	.901	.991
Y210	415.63	1402.240	.742	.991
Y211	415.67	1401.954	.751	.991
Y212	415.70	1398.286	.854	.991
Y213	415.67	1397.540	.868	.991
Y214	415.67	1400.092	.800	.991
Y215	415.73	1403.237	.730	.991
Y31	415.60	1396.248	.903	.991
Y32	415.77	1395.495	.759	.991
Y33	415.73	1400.685	.799	.991
Y34	415.63	1396.999	.881	.991
Y35	415.73	1401.237	.784	.991
Y36	415.60	1399.903	.805	.991
Y37	415.63	1398.861	.737	.991
Y38	415.77	1400.461	.720	.991
Y39	415.57	1396.530	.901	.991
Y41	415.60	1399.421	.818	.991
Y42	415.50	1408.190	.607	.991
Y43	415.57	1407.426	.610	.991
Y44	415.63	1408.585	.574	.991
Y45	415.57	1403.702	.709	.991
Y46	415.67	1408.161	.586	.991
Y47	415.63	1403.757	.701	.991
Y48	415.57	1405.082	.672	.991
Y49	415.57	1395.909	.813	.991
Y410	415.57	1397.013	.786	.991
Y411	415.60	1398.386	.846	.991
Y412	415.53	1397.913	.874	.991
Y413	415.57	1405.771	.654	.991
Y414	415.57	1402.944	.729	.991
Y415	415.47	1402.464	.781	.991



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง



ที่ ศธ 6812.2/209

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์รี รหัสนักศึกษา 58252207 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	
		อำเภอ	จังหวัด
1	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
2	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุพรรณบุรี	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
3	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
4	โรงเรียนสวนหุมิง	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
5	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	เมืองสุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี
6	โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
7	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
8	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
9	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	เดิมบางนางบวช	สุพรรณบุรี
10	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	ด่านช้าง	สุพรรณบุรี
11	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	ด่านช้าง	สุพรรณบุรี
12	โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูดผดุงวิทย”	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
13	โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
14	โรงเรียนพระราชสุจิตต์วิทยา 2	บางปลาม้า	สุพรรณบุรี
15	โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
16	โรงเรียนศรีประจันต์ (เมธีประมุข)	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
17	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	ศรีประจันต์	สุพรรณบุรี
18	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	ดอนเจดีย์	สุพรรณบุรี
19	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	ดอนเจดีย์	สุพรรณบุรี
20	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
21	โรงเรียนบางลี่วิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
22	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
23	โรงเรียนหนองวัลย์เป็เรียงวิทยา	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี
24	โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	สามชุก	สุพรรณบุรี
25	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	สามชุก	สุพรรณบุรี
26	โรงเรียนดอนคาวิทยา	อู่ทอง	สุพรรณบุรี

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	
		อำเภอ	จังหวัด
27	โรงเรียนอุ้มทอง	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
28	โรงเรียนอุ้มทองศึกษาลัย	อุ้มทอง	สุพรรณบุรี
29	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	หนองหญ้าไซวิทยา	สุพรรณบุรี
30	โรงเรียนราชินีบูรณะ	เมืองนครปฐม	นครปฐม
31	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
32	ศรีวิชัยวิทยา	เมืองนครปฐม	นครปฐม
33	สระกะเทียมวิทยาคม(สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)	เมืองนครปฐม	นครปฐม
34	วัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
35	โพรงมะเดื่อวิทยาคม	เมืองนครปฐม	นครปฐม
36	สิรินธรราชวิทยาลัย	เมืองนครปฐม	นครปฐม
37	กำแพงแสนวิทยา	กำแพงแสน	นครปฐม
38	มัธยมฐานบินกำแพงแสน	กำแพงแสน	นครปฐม
39	ศาลาดีกวิทยา	กำแพงแสน	นครปฐม
40	คงทองวิทยา	ดอนตูม	นครปฐม
41	บ้านหลวงวิทยา	ดอนตูม	นครปฐม
42	จิวราษฎร์วิทยามิตรศึกษา	นครชัยศรี	นครปฐม
43	ภัทรญาณวิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
44	อุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม	นครชัยศรี	นครปฐม
45	พลอยจาดูจินดา	นครชัยศรี	นครปฐม
46	เพิ่มวิทยา	นครชัยศรี	นครปฐม
47	บางเลนวิทยา	บางเลน	นครปฐม
48	บางหลวงวิทยา	บางเลน	นครปฐม
49	สถาพรวิทยา	บางเลน	นครปฐม
50	บัวปากท่าวิทยา	บางเลน	นครปฐม
51	สามพรานวิทยา	สามพราน	นครปฐม
52	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	สามพราน	นครปฐม
53	วัดไร่ขิงวิทยา	สามพราน	นครปฐม

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	
		อำเภอ	จังหวัด
54	ปริตารามวิทยาคม	สามพราน	นครปฐม
55	รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์	พุทธมณฑล	นครปฐม
56	กาญจนานิกษวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	พุทธมณฑล	นครปฐม





ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน

1.2 ครู จำนวน 1 คน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับผู้ประสานงานในโรงเรียนของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ จัดส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น และทัศนะต่างๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพิจารณาแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในโอกาสต่อไป

นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 091-0077112

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X₁)							
1	มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการบริหารโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ						
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน						
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน						
4	เลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเหมาะสม						
5	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน						
6	มีการวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนจากข้อมูลปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก						
7	มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม						
8	การวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงเรียนช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน						
การกำหนดทิศทาง (X₂)							
9	มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา						

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม						
10	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและ สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา						
11	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่สามารถดำเนินการ ได้จริงในทางปฏิบัติ						
12	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวอย่างเหมาะสม						
13	สามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จของ การปฏิบัติได้ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่ กำหนดไว้						
14	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ให้มี ความสัมพันธ์กับทิศทางการดำเนินงานของทุกฝ่ายใน โรงเรียน						
15	มีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนสอดคล้องกับบริบท ของชุมชนและท้องถิ่น						
16	เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน						
17	มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการกำหนด ทิศทางของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ						
การกำหนดกลยุทธ์ (X₃)							
18	มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์มา กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน						
19	เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน						
20	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมระดับแผนงาน ระดับ						

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	โครงการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของ โรงเรียน						
21	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม						
22	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้จริงในทาง ปฏิบัติ						
23	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับนโยบาย ทางการศึกษา						
24	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนได้						
25	เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม กับบริบทของโรงเรียน						
26	มีการกำหนดกลยุทธ์ในปฏิบัติงานประจำปีเพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินกิจกรรม ของโรงเรียน						
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X₄)							
27	มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์						
28	มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติในโรงเรียนอย่างเหมาะสม						
29	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน						
30	สร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน						
31	บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความ คิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน						

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
32	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน						
33	มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่เกิดประโยชน์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์						
34	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน						
35	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ						
การควบคุมกลยุทธ์ (X₅)							
36	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน						
37	มีการกำหนดระบบการประเมินแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน						
38	มีการสร้างเครื่องมือประเมินกลยุทธ์อย่างเหมาะสม						
39	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน						
40	มีการวิเคราะห์ผลจากการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน						
41	มีการแก้ปัญหการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม						
42	มีการตรวจสอบความสำเร็จด้วยการประเมินผลแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน						
43	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์						
44	มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของกลยุทธ์ของโรงเรียน						

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน (Y₁)							
1	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่ทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกอบอุ่นและสนุกสนานเมื่อได้รวมกลุ่มเพื่อน						
2	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีระหว่างกลุ่มเพื่อนนักเรียนในโรงเรียน						
3	มีการปลุกฝังให้นักเรียนช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อน และรุ่นพี่รุ่นน้อง						
4	ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับนักเรียน						
5	มีการช่วยเหลือเกื้อกูลและดูแลกันแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง						
6	มีกิจกรรมโครงการเพื่อนที่ปรึกษา (Youth Counselor : YC) ในโรงเรียน						
7	นักเรียนรุ่นพี่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง						
8	มีการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยเมื่ออยู่ในโรงเรียน						
9	มีการทำกิจกรรมร่วมกันของนักเรียนเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน						
10	มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบันของโรงเรียน						

ข้อ	การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	มีกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี						
สภาพแวดล้อมด้านการเรียน (Y₂)							
12	มีการสร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน						
13	มีการจัดการเรียนรู้โดยปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม						
14	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล						
15	มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น						
16	มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ของนักเรียน						
17	จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เข้าร่วมตามความถนัดและความสนใจ						
18	มีการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนที่เป็นมิตร เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน						
19	มีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย และทันสมัย						
20	เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน						
21	มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ						
22	ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน						
23	ครูจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม						
24	นักเรียนได้รับความรู้นอกเหนือจากในตำรา และสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตได้จริง						
25	มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน						
26	มีวิธีการวัดและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและใช้						

ข้อ	การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	วิธีการที่หลากหลาย						
สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร (Y₃)							
27	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน อย่างชัดเจน						
28	ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์การบริหารงานของโรงเรียน						
29	เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาในการปฏิบัติงานโดย เน้นหลักประชาธิปไตย						
30	มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน ในโรงเรียนที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน						
31	มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง						
32	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ						
33	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนแบบ กัลยาณมิตร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน						
34	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ของนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน						
35	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมและปลอดภัย อยู่เสมอ						
สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ (Y₄)							
36	มีการแสดงแผนผังของพื้นที่ภายในโรงเรียน อย่างชัดเจน						
37	มีบุคลากรรับผิดชอบดูแลความเรียบร้อยของอาคาร สถานที่ และมีการตรวจสอบสภาพอาคารอย่าง สม่ำเสมอ						

ข้อ	การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
38	มีอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เหมาะสมกับลักษณะการใช้งาน						
39	มีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุด สวนเกษตรสวนวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการ ป้ายนิเทศ ฯลฯ						
40	มีการจัดเส้นทางจราจรภายในโรงเรียน ทั้งทางรถและทางเดินอย่างเป็นสัดส่วนเหมาะสม และปลอดภัย						
41	มีห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกสุขลักษณะ เพียงพอ และอยู่ในบริเวณที่เหมาะสม						
42	มีห้องพยาบาลที่มีอุปกรณ์รักษาพยาบาลเบื้องต้น และมีการจัดห้องพักรักษาพยาบาลระหว่างชาย-หญิง						
43	มีสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และเครื่องเล่นที่เหมาะสม ตามวัยของนักเรียนและมีความปลอดภัย						
44	มีจุดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ที่สะอาดตามหลักสุขอนามัย						
45	มีการจัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนให้มีความสวยงาม ร่มรื่น สะอาดเรียบร้อย และมีความปลอดภัย						
46	มีการดูแลรักษาความสะอาดภายในห้องเรียนและตกแต่งที่เหมาะสม						
47	จัดห้องเรียนให้มีแสงสว่างตามเกณฑ์มาตรฐาน						
48	จัดสภาพห้องเรียนให้มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก						
49	มีการจัดโต๊ะเรียนและเก้าอี้ที่มีสภาพดี เหมาะสมกับวัยของนักเรียน และเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน						
50	มีการดูแลรักษาความสะอาดและความเรียบร้อย ทั้งภายในห้องเรียนและทั่วบริเวณโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวชลธิชา ร่มโพธิ์รี
วุฒิการศึกษา	<p>พ.ศ.2546 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา (ม.1 - ม.6) โรงเรียนชัยจิตต์วิทยา จังหวัดกาญจนบุรี</p> <p>พ.ศ.2552 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ม.1 - ม.6) โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี</p> <p>พ.ศ.2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน</p> <p>พ.ศ.2559 ศึกษาต่อระดับปริญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
ที่อยู่ปัจจุบัน	<p>206 หมู่ 1 ตำบลหนองหญ้า อำเภอมะเมือง จังหวัดกาญจนบุรี 71000</p> <p>e-mail : ultraor_ch_13@hotmail.com</p>

